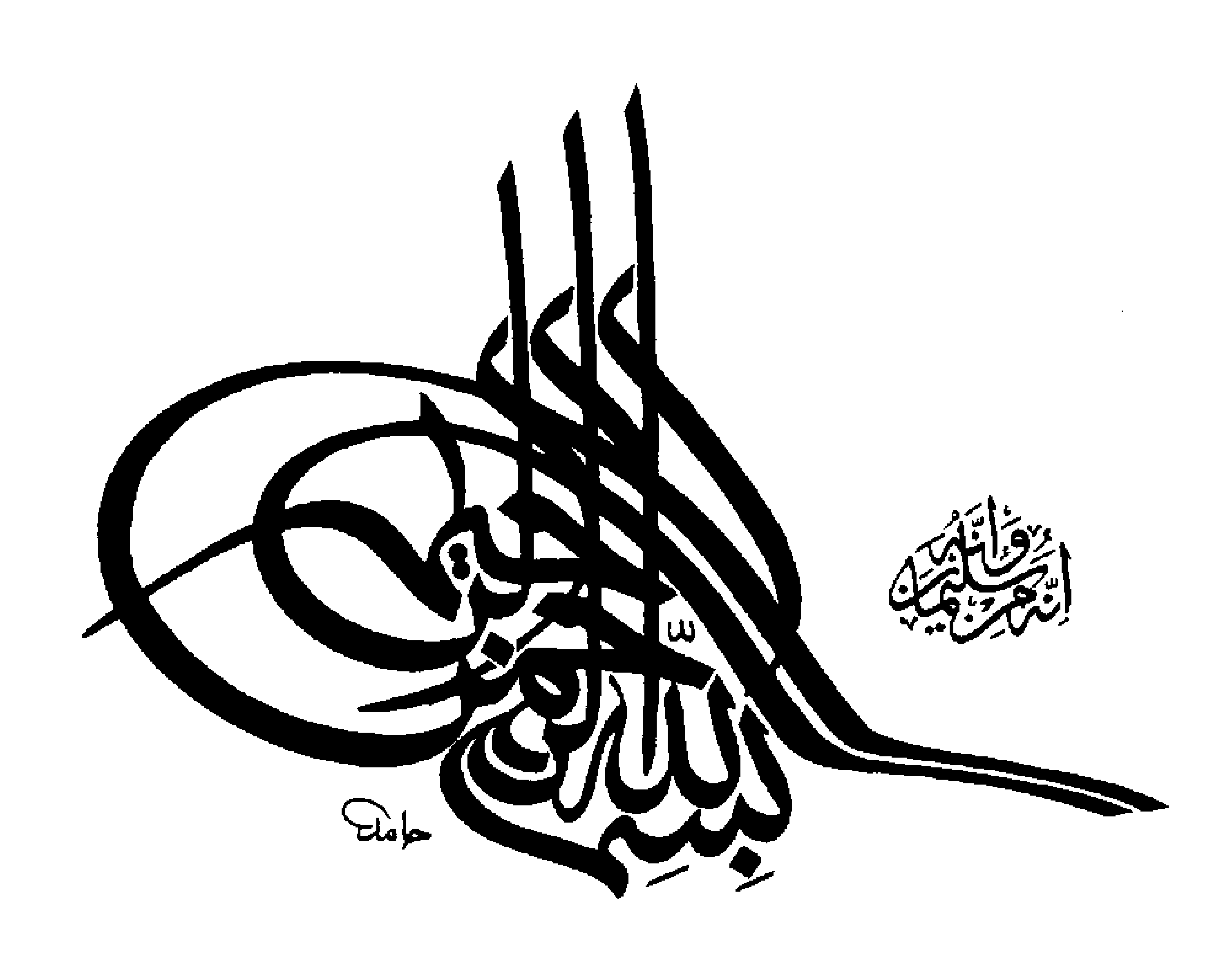


إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة وفاعلية عالية وذلك بهدف التفاعل والتواصل بين أفرادها لشتى المجالات وعلى مستوى كل الجوانب التنظيمية، بحيث يتحدد هدف كل منظمة، ولتحقيق هذه الأهداف وجب الاستعانة بمجموعة من العمال من ذوي التخصص المسؤولين عن تحقيق أهداف مصالحهم بطرق مختلفة، فهم يعتدون على تبادل المعلومات والآراء والتعاون، والتشاور والتنسيق، وهذا الاتفاق والتناسق بين العاملين يسمح لهم بإعطاء وجهات نظر متقاربة تؤدي بالعمال إلى الاتفاق حول الأمور الشائكة فيكونون بذلك أي الأفراد قد التحقوا بالتنظيمات بأفكارهم وتصوراتهم وعقائدهم وخلفياتهم الثقافية والمعرفية، ويعملون على الاندماج داخل الهيئات التي ينتمون إليها، إلا أن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وذلك حسب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة الوعي السياسي والتطور الاجتماعي والاقتصادي وهكذا نجد طبيعة الصراعات وأسبابها المباشرة وغير المباشرة تختلف من مجتمع لآخر، والصراع التنظيمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية، فالصراع هو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى. هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة، كما قد تكون المطالب معنوية وتتمثل في التقدير والاحترام، فالصراع قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للصراع وهي خسارة التنظيم.
وجاءت دراستنا هذه لمعالجة المسألة التالية: محاولة التعرف على جوانب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقسمت دراستنا إلى ستة فصول بحيث:

- تناولنا في الفصل الاول مشكلة البحث وتحديد الإشكالية، أهمية الدراسة، أهدافها وتحديد بعض المفاهيم الإجرائية والتطرق لبعض الدراسات السابقة.
- وتناولنا في الفصل الثاني المنظمة بحيث تطرقنا إلى مفهومها، خصائصها، وظائفها، أهدافها، وبعض سماتها وأنواعها.
- أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الإدارة وحددنا فيه ماهيتها، وظائف الإدارة ومكوناتها، أنواعها، إضافة إلى تطور الفكر الإداري. كما حددنا الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة.
- أما الفصل الرابع فقد تطرقنا فيه إلى موضوع الصراع، مفهومه، خصائصه، مستوياته، أنواعه، أسبابه وآثاره، كما حاولنا التعرف على الصراع في الإسلام، وكيفية معالجته، وأخيرا تعرفنا على مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- أما الفصل الخامس فشمل الجانب الميداني، حيث احتوى على الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيار العينة، المنهج المستخدم في الدراسة، أساليب الدراسة الإحصائية المستخدمة في البحث وأدوات القياس المعتمدة.
- أما الفصل السادس فقد شمل عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة.

ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأيها أكثر استعمالا واستخداما.

الفصل الأول: التعريف بالبحث

1. تحديد الإشكالية.
2. فروض البحث.
3. أهمية البحث.
4. أهداف البحث.
5. تحديد أهم مصطلحات البحث.
6. الدراسات السابقة.
7. الدراسات العربية.
8. الدراسات الأجنبية.

1. الإشكالية:

إن المؤسسات أو المنظمات بشكل عام، تتصف بأنها منظمات إنسانية، لأن الفرد فيها يعتبر عنصرا من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها، وتبقى المنظمات أو المؤسسات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع بين أفراد التنظيم أو ما يسمى بالصراع التنظيمي، وهو أمر طبيعي وحتمي ولابد أن يظهر في أي منظمة، ومادام الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية، أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها والتعرف على أسبابها سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وهكذا فالصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات، والتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها.[1] وتحصل الصراعات داخل التنظيم بين العاملين في الغالب بسبب ازدياد حـ ـم المنظمات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، واختلاف قيمهم وأنماط سلوكهم ومدركاتهم، وبالتالي تتمايز هذه الأنماط السلوكية سواء الفردية منها أو الجماعية، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، كل هذا يؤدي إلى عدم الانسجام والتنافر بين أفراد التنظيم.

وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل.[2] وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين، واستخدام أساليب متعددة مثل، (التنافس، التعاون، التجنب، التسوية ...) لإدارة هذه الصراعات والتدخل بين الأفراد والجماعات لإعادة التوازن المطلوب للتنظيم ككل، لذلك نجد أن نتائج بعض الدراسات والبحوث دلت على أن المديرين يمضون وقتا معتبرا في القيام بمهمة إدارة الصراع والاستفادة من ذلك إيجابيا لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها، فقد كشفت

إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد على 25 % من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية.[3]

وعلى الرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالصراع التنظيمي إلا أنه لا يزال موضع اهتمام الباحثين مما يستدعي استمرار دراسته، ونحاول في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي:

- ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل الإدارة داخل المنظمة ؟

2. فروض البحث:

- **الفرضية العامة:**

تتعدد أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل الإدارة داخل المؤسسة الصناعية.

- **تتناول الدراسة الفرضيات الجزئية الثلاثة التالية:**

ف أ. يعتبر التنافس الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة.

ف ب. يعتبر التعاون الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة.

ف ج. يعتبر التجنب الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة.

3. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة باستكمال بعض النقص الحاصل في موضوع الصراع التنظيمي، ومحاولة الوقوف على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي، فهذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جامعاتنا العربية ومكتبتنا العربية، ومن المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي.

- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته إلا بعد التعرف على أسبابه، وتوضيح ما يمكن أن يحققه هذا الصراع من آثار إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا أحسنت إدارته، وما يترتب عليه أيضا من آثار سلبية إذا لم تحسن إدارته، أيضا الوقوف على الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع وإدارته بكفاءة وفعالية.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية لدراسة أخرى لجوانب لم تدرس موضوع الصراع التنظيمي، أو فاتحة لدراسة مماثلة.

4. أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة المقصورة بالدراسة.
2. التعرف على مدى وجود فروق بين المديرين في تصوراتهم لحل الصراع بين العاملين.
3. التعرف على مدى فعالية أساليب الإدارة في مواجهة الصراعات داخل المنظمة.
4. التعرف على مدى إحساس العاملين في المنظمات الخاضعة للدراسة بنجاعة أو فشل الأساليب المستخدمة من طرف الغدارة.
5. تقديم التوصيات المناسبة التي تفيد المسؤولين وتساعدهم في تحسين أساليب إدارة الصراع، والعمل على تجنب آثاره السلبية على كفاءة الجهاز الإداري لما في ذلك من تأثير على نجاح المنظمات وقدرتها على التطور والاستمرار.

5. تحديد أهم مصطلحات البحث:

1.5. التعريفات الإجرائية:

1.1. الصراع التنظيمي:

هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.

2.1. إدارة الصراع:

وهي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته.

3.1. أساليب إدارة الصراع:

وهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه وهناك عدة أساليب، من هذه الأساليب نذكر أسلوب المنافسة، التنازل (المجاملة)، التعاون، التجنب، التسوية.

4.1. المنظمة الصناعية:

وهي عبارة عن تجمع يتم تنظيمه بناءا على قواعد وأسس تعكس الغرض الذي أنشأت من أجله وهو عملية الإنتاج، فالمنظمة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق وجماعات وأفراد يتميزون بسمات معينة كالكفاءة والثقافة والدافعية ولهم هدف مشترك، يتفاعلون معا من أجل إنجاز وظائف أساسية تسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

6. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت فيما يخص موضوع الصراع التنظيمي، وقد تزايد اهتمام الباحثين به خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي،وسنحاول في هذا الجزء أن نلقي الضوء على بعض الدراسات في هذا المجال.

7. الدراسات العربية:

- دراسة حريم 2003:

قام حريم بدراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي "، للتعرف على أساليب الصراع التنظيمي المستخدم في المصارف التجارية بالأردن ، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقا وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، العمر ،سنوات الخبرة ،والجنس وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى

استخدام أساليب إدارة الصراع الآنية للترتيب : التعاون ،فالمساومة فالإجبار فالتهرب فالتنازل ،كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة. [4]

- دراسة وشاحي 2002:

قام بدراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين " وهدفت إلى تعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ،وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إداري وزارت الشباب والرياضة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعا، بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعا ، لدى إداري وزارة الشباب والرياضة ، كذلك وجد أن هناك اختلافا بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية ، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث ،بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور. كما لوحظ أن حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية ، أما حملة درجة الماجيستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب ، بينما يستخدم حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة أسلوب المنافسة. [5]

- دراسة عباينة 1996:

أجرى دراسة بعنوان :" أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن ومن وجهت نظر أعضاء هيئت التدريس "، وهدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية و إلى معرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية و الجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهده الأساليب ، وبينت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية ، وكذلك دلت على أن عمداء الكيات يستخدمون أساليب التعاون و التنافس والتسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل. [6]

- دراسة زايد 1995:

أجري دراسة بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، وهدفت هده الدراسة إلى تقييم وجهات النضر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي ، وتحليل الإستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع ، وكذلك تحليل العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع ، وشملت الدراسة قطاعات التربية و التعليم والصحة و البلديات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر إستراتيجيات التعاون و أن أضعف الإستراتيجيات على الإطلاق هي إستراتيجية التجنب. [7]

- دراسة كوزان 1989:

قام بدراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين " وقد هدفت الدراسة إلى العرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون وتكونت عينت الدراسة من (134) مديرا ، تم اختبارهم عشوائيا من عشر منظمات خاصة و خمس مؤسسات عامة في مدينة عمان و استخدم الباحث الأداة التي طورها رحيم (*Rahim 1983*) . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر ، سواء كان دلك بالتعاون مع الرؤساء أو المرؤوسين، ثم يستخدمون أسلوب

التسوية فأسلوب المجاملة (التنازل) فأسلوب التجنب على التوالي ، ولا يلجأ المديرون إستخدام الإجبار أو الإكراه إلا بشكل متأخر، أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت نتائج الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساو تقريبا. (8)

- دراسة بارشير و المشيقح :

قاما بدراسة أجريت في المملكة العربية السعودية، بين المشاريع الإنشائية والأسلوب الذي يتبناه مديرو المشاريع في إدارة الصراع و علاقة أداء المشروع مقاسا بمدة التنفيذ و التكلفة والجودة وحدة الصراع . حيث أشارت الدراسة إلى تأثير بعض العوامل البيئية مثل: حجم المشروع ونوعه على طبيعة النزاع ، وأن هده العوامل غير مرتبطة بالأفراد الذين قد يكونوا في حالة تنافس على المشروع ، ولكن النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملا مؤشرا على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع الخاص بالأعمال الإنشائية.(9)

8. **الدراسات الأجنبية:**

-دراسة *Plowman* 2005:

أجرى دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " الصراع الإداري والإستراتيجي والعلاقة العامة "، ووجد أن العلاقة العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية ، حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة ، والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادا على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة ، وهدا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة و التحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة. (10)

- دراسة *Donovan* 1993:

أجرى دراسته في جامعات وكليات **وسكنسون** *Wisconsm* وهدفت هده الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصرع كما يدركها عمداء و عينة من مرؤوسهم ، كما هدفت للتعرف إلى التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعالياتها ، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل لمساعدة وبين فعالياتها.

وقد وجد أن هناك أثرا محدودا للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع ، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.(11)

- دراسة مكلانتير *Mcalntyre* 1997 :

قام بدراسة بعنوان " نمط إدارة الصراع التابع – المسيطر من قبل الفرد والآخرين " وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين ، وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها : إستراتيجية التكامل فالتسوية ، فالفرض ،فالسيطرة ، فالتجنب على التوالي ،وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة

معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع ، فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب. (12)

- دراسة أرنست ورفاقه *Eanestet* 1993:

أجرى دراسته في ولاية أهايو الأمريكية ، فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الصراع بين الأفراد ، وفحص العلاقة بين أنماط إدارة الصراع والأنماط النفسية ، بالإضافة إلى بعض الصفات الديمغرافية ، وأظهرت الدراسات أن المديرين فضلوا استخدام نمط إدارة الصراع التكاملي في مواقف الصراع ،وأنه كلما زادت مدة البقاء في العمل زاد اتجاه المديرين إلى استخدام نمط التجنب في إدارة الصراع. (13)

- دراسة هاموند *1999 Hammond*:

أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع هدفت للتعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منظمتين ، وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد وصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي ، وفد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع ، كما بينت الدراسات أيضن عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع .(14)

إن الدراسات العربية بشكل عام أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما من الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون الذي يركز بشكل خاص على العلاقات الإنسانية والعمل معا كما أظهرت أثر بعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع ،أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد لوحظ أن المديرين استخدموا إستراتيجية التكامل تلتها إستراتيجية التسوية فالسيطرة فالتجنب ، و أن هناك ارتباطا إيجابيا بين أساليب التكامل والتسوية و الميل إلى المساعدة مع عدم وجود فروق معنوية مهمة لمناخ إدارة الصراع ، وبصورة عامة فإن الدراسات الأجنبية أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما بين الإداريين هو أسلوب التكامل ولوحظ أيضا أن هناك فروقا في تصورات الرؤساء والمرؤوسين للأساليب التي يتبعها كل طرف فيما يخص إدارة الصراع .

الفصل الثاني: المنظمة

1. تعريف المنظمة
2. الخصائص العامة للمنظمة
3. أنواع المنظمات
4. أنماط المنظمة
5. سمات المنظمة
6. مكونات المنظمة
7. وظائف المنظمة
8. أهداف المنظمة

1. تعرف المنظمة :

انطلاقا من دراسة مفاهيم السلوك التنظيم ،لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه بعض الغموض ، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة ، غير أنه يمكننا التطرف إلى بعض المفاهيم .

- يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة. [15]

- تعريف *Banard*:

يعرف **برنارد** المنظمة على أنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف لمدروس والشعوري". [16]

هذه التعريف يشير إلى عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة ، حيث يبرز الارتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف .

- تعريف *Stephen p. Robbins 1990*:

"المنظمة تكوين إجتماعي منظم بوعي ، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". [17]

- تعريف كاندیالا *Khandualla* 1977:

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية ،وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها و الاهتمام والعناية بالمجتمع. [18]

- تعريف *Dessler* 1986:

"المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية ، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".
[19]

- تعريف الهاشمي لوكيا:

المنظمة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية ، وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات و إنتظارات البيئة الاجتماعية فإن نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها
وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها. [20]

- هكذا يتضح لنا التفاوت بين العلماء أحيانا والتدخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة ، ويرجع ذلك ربما إلى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب .

خلاصة لما سبق ذكره فالمنظمة هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا وقابلة للمعاينة يربطها نظام السلطة المهيكل وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهداف البيئة الاجتماعية والاقتصادية و السياسية .

2. **الخصائص العامة للمنظمة** :

وهي عبارة عن الصفات المميزة لها ، سنوجزها فيما يلي :

- الأهلية:

ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون ، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين و الأنظمة السارية ، ومبادئ الأخلاق العامة ، والعادات المتعارف عليها في المجتمع .

- النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي :
وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كالاسم ، العنوان ، والهدف والمؤسسين والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتظمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها ، والنظام التأديبي
- القيادة :
سلطة رئاسية أو قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه
وتشرف على سير العمل فيها .
- التعاون:
وهو مستمد من شعار" في الإتحاد قوة " فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل .
- خدمة المجتمع :
مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع ، لا خدمة أعضائها فقط ، والمنظمة التي لا تأخذ في حسبانها هذا الاعتبار، لا شك أن المجتمع سينفر منها وتخسر تأيد ويكون مصيرها الاضمحلال .
-الشكل العام :
أو ما يسمى الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المستويات التنظيمية و تسلسل الرئاسة والإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات.
وكلما توفرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدر على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[21]
من جهة أخرى حدد الباحث الأمريكي *Resis likerat* الخصائص العامة لأي منظمة في كتابه *"New pattens of management"* كما يلي.[22]
- ضرورة وجود البنية أو الهيكلية
- وجود شبكة اتصال
- توافرها على نظام تفاعل(تأثير و تأثر)
- وجود نظام اتخاذ القرارات
- ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفعلي للقرارات
- ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة(اتجاهات، قيم، دوافع)في إطار الجهود المشتركة

3. أنواع المنظمات:
يمكننا تمييز العديد من الأنواع وذلك تبعا لمجموعة من القواعد سواء طبيعة التكوين(تكوين المنظمة) أو إلى الدوافع الذاتية للانتماء.
ويمكن تمييز الأنواع التالية :[23]

- **المنظمات الطبيعية:**

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا ، و يجذ نفسه تلقائيا عضوا
فيها ، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، و كذلك تسمى "منظمات الأمر الواقع" و من أمثلتها : الأمة، الأسرة، والمؤسسة المدنية.

- **المنظمات المكونة:**

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الفروق البيئية وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية، والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، و يشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، و من أمثلتها :
منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات ، والمنظمات الثقافية والنوادي ...الخ

- **المنظمات العامة:**

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع او خدمات، و تكون أسعاره عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص و في مثل هذه الخدمة أو السلعة، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير و توزيع المياه، الكهرباء، الهاتف وإنشاء الطرق ومد الجسور،و المؤسسات الاستهلاكية العامة ...الخ

- **منظمات الأعمال:**

وتكون ملكيتها في العادة بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين، و قد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه ، أو لكونها صناعة استخراجية، و هنا يعود النفع على الدولة و أصحاب المنظمة، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، باستثناء النشاطات التس تحركه و تشرف عليها الدولة مباشرة .

- **المنظمات التجارية:**

تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج و الصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

- **المنظمات الخدمية :**

تختص هذه المنظمات بتقديم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه المنظمات كبير جدا بحكم التوسع والتطور الذي طرأ على مختلف مجالات النشاط الإنساني، وهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات، والخدمات الصحية، والمنزلية، والمالية والعقارية، والترفيهية. وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

- **المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية:**

هي منظمات تمتاز بصبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها ومن أمثلتها منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية التعاونية، وكذلك النوادي والنقابات والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتعود الفائدة المباشرة للمعنيين مباشرة في هذا المجال كأعضاء الجمعية والنادي أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات. [24]

المنظمات التطوعية عموما هي جماعات اسمية منظمة معظم المشاركين فيها لا يعتمدون في معيشتهم على
نشاطاتها، على الرغم من أن مناصب قليلة في تلك المنظمات أو الهيئات التطوعية لها مخصصات مالية كموظفين أو قادة. كما يمكن أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين هما:

أ. المنظمة الرسمية:

وهي المنظمة التي تشمل عل التنظيم المشتمل على خطوط السلطة و المسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية، وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

ب. المنظمة غير الرسمية:

ونعني بها جماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار، وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

ويجدر بنا النظر إلى كل من التنظيم الرسمي وغر الرسمي على أنهما وجهان لتنظيم واحد غير منفصلين، فإذا كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات، فالعامل أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها. [26]

4. أنماط المنظمات:

نقصد بالنمط أو التنميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية، والجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية. [27]

- أولا: تصنيف *Blau and Scott*:

هناك أساليب متعددة ومتداخلة فيما بينها لتنميط المنظمات من هذه التصنيفات نذكر: [28]

- منظمات متعددة المنافع: مثل النقابات والأحزاب السياسية، الجمعيات.
- منظمات العمل: منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل البنوك ومؤسسات الجرائد.
- منظمات الخدمات: مثل مؤسسة رعاية الأحداث، الجامعة، المستشفى الخاص، المدرسة الخاصة .

- ثانيا: تصنيف *Etzioni* على أساس نوع القوة:

- المنظمات الإجبارية: مثل مستشفى الولاية ومدرسة الولاية.
- منظمات المنفعة والربح مثل البنك وشركات التأمين وشركات التسويق.
- المنظمات المعيارية: مثل منظمات الحقوق المدنية والإنسانية واتحاد الفلاحين.

- ثالثا: تصنيف تالكوت بارسنز للمنظمات:

صنفها على نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة، حيث حدد أربعة أنماط هي:

- النمط الاقتصادي.
- النمط السياسي.
- النمط التكاملي وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها.
- نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري والمسؤولة عن عملية التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد.

- رابعا: تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها:

منظمات حكومية، منظمات أهلية، منظمات مشتركة.

- خامسا: تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:

مثل منظمات دولية، منظمات إقليمية، منظمات قومية، منظمات محلية.

- سادسا: تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل:

منظمات تخدم الأفراد، منظمات تخدم الجماعات، منظمات تخدم المجتمعات، منظمات تخدم مزيج من الوحدات الإنسانية السابقة.

- سابعا: تصنيف المنظمات حسب نوع العملاء:

منظمات لرعاية الأطفال، منظمات لرعاية الشباب ومنظمات لرعاية الشباب، منظمات لرعاية المتخلفين ذهنيا.

- ثامنا: تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة أو الوظيفة:

- منظمات تقدم خدمات مباشرة.
- منظمات تقدم خدمات غير مباشرة مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل.

- تاسعا: تصنيف المنظمات حسب المجال أو الميدان الذي تعمل فيه:

منظمات اجتماعية، منظمات اقتصادية، منظمات سياسية، منظمات دينية.

5. سمات المنظمة:

إن المنظمة في الأصل تكوين اجتماعي لها سمات أساسية تتمثل فيما يلي: [29]

- **المنظمة تكوين اجتماعي:**

يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية، وهي تنشأ وتتكون من أجل:

- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد مثل الأكل ...
- إشباع الحاجات الاجتماعية مثل الحب ...

إن المنظمة كتكوين اجتماعي تعتمد على المؤشرات التالية:

- يتعاون الأفراد فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

- هيكلة وتقسيم وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المنظمة في سد الحاجات الإنسانية والاجتماعية.

- **المنظمات تكوين إنساني:**

هي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية، تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل. سد مختلف الحاجات الإنسانية والاجتماعية وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني فيما يلي:

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية.

- **المنظمة تكوين مقصود:**

المنظمة هنا تعبر عن كيان مقصود، يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود من خلال وضع رسم علاقات تنظيمية وأدائية وتتمثل هذه السمات بالمؤشرات التالية:

- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة بانتهاء الأهداف المحددة لها.
- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة.

- **المنظمة كيان ضروري:**

المنظمات ضرورية لأنها تشبع حاجات الأفراد فهي وحدها القارة على الإنتاج والتوزيع، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع.

- **المنظمة كيان تطوري:**

إن المنظمة هي المسؤولة عن تطوير الإنتاج لأنها تلعب دورا أساسيا لعملية الاختراع والابتكار والتطوير وبشكل أكثر فعالية من الأفراد، والمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا وتطويرها وتطوير المجتمعات لجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. تتمثل هذه السمة فيما يلي: (30)

- تطوير الفعالية وتحديث التكنولوجيا والمعارف لاستخدامها في النشاطات التي تحدد أهدافها.
- كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عملية التطوير المختلفة وهذا ما يجعلها أقدر على المنافسة.
- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطير بيئته وظروفه وأساليب أدائه.

6. مكونات المنظمة:

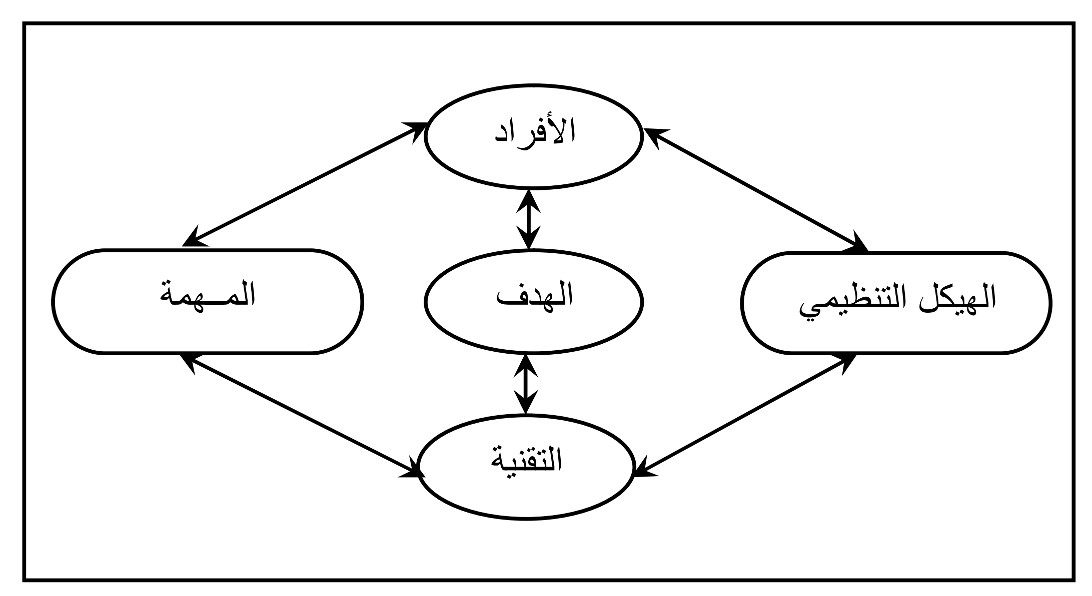
بشكل عام فإن كل منظمة تتكون عموما من خمس مكونات أساسية:

1. **الهدف**: وهو يعبر عن الغاية أو السبب الذي أقيمت من أجله المنظمة.

2. **المهمة**: وهي الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به بغية تحقيق الهدف. وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته.
3. **التكنولوجيا**: يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب) الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة وتفعيلها وذلك في
ضوء الهدف والمهمة المرسومة داخل المنظمة.
4. **الأفراد**: ولتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5. **الهيكل التنظيمي**:

يتم كل ما ذكر سابقا ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تقوم المنظمة بأعمالها بشكل متناسق، وأي تغيير يقع في احد المكونات يؤثر بشكل أو بآخر على مكونات المنظمة وان عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تريد تحقيقه بكفاءة وفاعلية مهما كانت صغيرة أو كبيرة صناعية أو خدمية لابد أن تتوفر فيها هذه المكونات وبزوال أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع. والشكل التالي يوضح العلاقة بين مكونات المنظمة:



الشكل رقم (01) مكونات المنظمة والعلاقة بينها. المصدر [33]

7. وظائف المنظمة:

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظائفها الشائعة:

- **وظيفة الإنتاج:**

وتعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم

السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه. [34]

- **وظيفة التسويق:**

ونعني به القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي. [35]

إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة. [36]

- **وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):**

وهي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات عديدة منها: تهيئة القوى العاملة، وتطويرها وصيانتها. [37]

- **الوظيفة المالية:**

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح. [38]

نستخلص أنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح وهي: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن،
والنشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة هي: [39]
وظيفة التمويل، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التنسيق، وبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة حكومية أو صناعية أو تجارية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محال، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف.

8. العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تطورت المنظمات كثيرا وتقدمت الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعاظمت متطلبات الأفراد، ومن ذلك برزت المنظمات الكبرى، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية واقتدار، فأسهمت الكثير من العلوم الإسلامية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة والعناصر
التالية توضح ذلك وهي: [40]

- **علم المنظمة وعلم الاجتماع:**

لقد اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك من خلال بحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير، واتساع السوق فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع، تماسكه ديناميكية الجماعة، مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات، وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

- **علم المنظمة وعلم الإدارة:**

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينهما مما جعل البعض يعتبر أن علم الإدارة هو علم التنظيم باعتبارها لفظان يعبران عن شيء واحد، كذلك عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن تنميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف
السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف .

- **علم المنظمة وعلم السياسة:**

نعني بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، هذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسة مع، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي مع لذا فكلا العلمين يلتقيان فيما بينهما علائقيا ويلتقيان في علم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.

- **علم المنظمة وعلم الاقتصاد:**

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتسويق والتوزيع، كما يهتم برأس المال والعاملين ومشكلات الصناعة والتنمية، ومن تم رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الدخل القومي، فبروز علم الاقتصاد الصناعي جاء ليعالج مشكلات الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتمادا كبيرا. (41)

- **علم المنظمة وعلم النفس:**

لقد قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة ، وذلك بدراسة السلوك البشري ومشاعر الأفراد ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال المناسبة وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراساته لمواضيع الهندسة البشرية وظروف العمل فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.

- **علم المنظمة وعلم الإنسان:**

تهتم بحوث علم الإنسان بتاريخ البشرية وحضارتها، وتهتم كذلك بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية ودور الفرد بالمجتمع، لذا فقد قدمت البحوث في علم الإنسان معلومات وبيانات ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية وإدراك المتغيرات متصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها. (42)

الفصل الثالث الإدارة

1. ماهية الإدارة و تعريفها
2. مكونات الإدارة
3. أهمية الإدارة
4. وظائف الإدارة
5. تفاعل العملية الإدارية
6. تطور الفكر الإداري
7. أنواع الإدارة

- تمهيد :

تسعى جل المنظمات إلى إشباع حاجياتهم وتحقيق أهدافها وذلك باستخدام وسائل مختلفة، وانطلاقا من أن الفرد هو المسير الأول لهذه الوسائل فالمنظمة تصبح بحاجة ماسة إلى الإدارة والتنسيق والتسيير بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

1. ماهية الإدارة :

من الضروري جدا أن نوضح مفهوم الإدارة في بحثنا هذا لكونه يتدخل مع مفاهيم أخرى كالقيادة والرئاسة.... فكلمة الإدارة في النظام الإنجليزي مثلا تختلف في معناها عن النظام الأمريكي ، و بتالي لم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد للإدارة وذلك كونها مفهوما معنويا ومعقدا في ذات الوقت مما جعل كل من ساهم فيه يتناول من وجهة نظره ومن طبيعة عمله. (43) فالتحليل اللغوي لكلمة "الإدارة " يشير إلى أصل لاتيني وتعني ترجمتها الحرفية "الخدمة " ويعرف معجم "وبستر " مصطلح الإدارة على أساس المعاني المختلفة التي يمكن لهذا المصطلح أن يحملها ولذلك نجد مفهوم الإدارة يستخدم للدلالة على ما يلي: (44)

- الفعل أو العمليات التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف
- إنجاز أداء المهام والواجبات التنفيذية .
- إنجاز أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة في المجتمع وذلك تميزا لها عن الجوانب المتصلة برسم السياسات

وفيما يلي سوف نذكر بعض التعريفات للإدارة :

- **تعريف جمال الدين لعوسيات :**

الإدارة عبارة عن تنسيق المواد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة . وبعبارة أخرى الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. (45)

- **تعريف علي محمد عبد الوهاب :**

الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل . عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ،للوصول إلى هدف محدد .(46) يمكننا أن نشتق من هذه التعريف المفاهيم التالية:

1. الإدارة عملية :

أي أنها نشاط حركي ، يتكون من مجموعة من الممارسات وتدل المنظمة عملية على أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها ، وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير ، بمعنى أن السياسة المالية لمنظمة ما مثلا تأثر على أساليب العمل وإجراءاته وهكذا جاءت الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة - غير الجامدة- المتفاعلة مع بعضها ، والي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول إليه .

2. عملية اجتماعية :

معناه أن هناك عدد من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب ، وقد أنشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين ، فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجيه جهودهم وترشدهم لسبيل الوصول إلى الهدف ...الخ

فالمفهوم الاجتماعي لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس يختلفون في مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة ... فهذا محاسب وهذا محاسب... كما يعني المفهوم الاجتماعي للإدارة إنها تمارس نشاطاتها في محيط اجتماعي معين ، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف والتي تحدث أثرها على العملية الإدارية ، تماما كما تحدث أثرها على المجتمع الكبير .

3. عملية مستمرة :

معناه أنه مادام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات فإن الإدارة تمارس نشاطاتها في هذا المجتمع وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع ، كما أنها تتعقد وتتنوع ، وتستجد حاجات جديدة

4. الموارد المتاحة :

يلزم الإدارة لكي تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد وتحضير هذه الموارد في ثلاثة أنواع .بشرية ، مادية ، معنوية تكون في مجموعها المدخلات التي تستخدمها الإدارة في إجراء عملياتها للإزاحة لتحقيق أهدافها.

- **تعريف هارلي تربكر *Harleigh .B. Trecher*:** [47]

يعرف الإدارة بأنها« عملية للعمل مع الأفراد من خلال طرق تعمل على تحديد طاقاتهم ،وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية »

من خلال عرضنا لهذه المفاهيم نلاحظ أن كلمة إدارة ليس لها معنى واحد ، إذ يمكن تعريفها من مداخل مختلفة

2. مكونات الإدارة :

تتكون الإدارة من عناصر ضرورية مهمة لممارسة نشاطها، وفيما يلي سوف نبين العناصر الرئيسية المكونة للإدارة في أي منظمة. [48]

- **العناصر البشرية :**

إن الإنسان هو أهم العناصر المتاحة للمنضمة ، لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت ، فهذا الذي يخطط وينفذ ويراقب ويقوم بتحقيق الأهداف ، هو أيضا المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج في صورة سلم وخدمات وبتالي فإن الإدارة نستطيع أن نحصل على حاجياتها من القوى العاملة التي تتوافر فيها الخصائص التي تشترطها لأداء الوظائف المختلفة فأمامها أعداد غير قليلة من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس المركزية التدريسية المتخصصة

- **الموارد المالية :**

وتنقسم إلى الأموال ، والمعدات ، والآلات ، والمواد الخام ، والأدوات ، وغيرها مما تستلزمه الأنشطة التي تمارسها المنظمة

- **الموارد العضوية :**

وتتمثل هذه في الأفكار، والطرق والأساليب والمعلومات فأمام المدير مجموعة من الأفكار تتمثل في المفاهيم الإدارية والتنظيمية والسلوكية كما أن أمامه الطرق والأساليب التي يستطيع استخدامها في تشغيل الموارد الإنسانية والمادية والحصول على الإنتاجية المطلوبة ، كذلك فإن المعلومات تعتبر موردا هاما من الموارد التي تستخدمها الإدارة إذ أن المعلومات هي ركيزة إتحاد القرارات ، وهي المادة الخام للقرار ، فلكي تتخذ الإدارة قرارات سليمة، تلزمها حقائق وبينات ومؤشرات ، وبناء على المعلومات المتاحة من تحليل هذه الحقائق والمؤشرات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة .

- **المحيط الخارجي للمنظمة :** ونقصد به البيئة الخارجية وتشتمل على :
  - المحيط المباشر : وهم المتعاملين مع المنظمة (عملاء)
  - المحيط العام : ووهي المتغيرات الخارجية مثل البيئة الاجتماعية والثقافية ،والبيئة الاقتصادية ، والبيئة السياسية .

3. أهمية الإدارة :

تلعب الإدارة دورا هاما ورئيسيا في توجيه الجهود على اختلاف مستوياتها وعلى اختلاف أنواعها ، فكما كان هناك فريق عمل وكانت مجهودات جماعية بغية الوصول إلى الهدف كلما ظهر دور و أهمية الإدارة: [49]

- رغم حداثة هذا العلم أي علم الإدارة إلا أنها تعد الدافع الأول للمنظمات وتعتمد عليها في تحقيق المناخ الصحي داخل المنظمات، أيضا خلق روح الانتماء والولاء التنظيمي.

- تعتبر الإدارة دائرة المنظمات الراشدة ووسيلتها في توجيه وتسير شؤونها الداخلية والخارجية.

- يرجع التباين بين المنظمات الاختلاف في قدرات التنسيق بين جهود العاملين لكي تصبح أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة .

- تعد الإدارة المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات على الدوام وعلى نحو أفضل .

- يتزايد وضوح لأهمية الإدارة في المنظمات التي تسعى إلى تجاوز حالات العجز أو الخوف من المضيقات التي تنتج عن حالات التنافس يعد من سمات العصر الحالي حيث تلعب الإدارة دورا هاما في هذا المجال وتساهم مساهمة فعالة في إحداث التغير التنظيمي ، وذلك في أن المشكلة الأساسية ليست في توفر الثروات والموارد بقدر ما هي في استخدم تلك الموارد وأوضاع القوى البشرية ، وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة، وأخيرا ربما نلاحظ كثيرا من الإداريين يعرفون بالتحديد ماذا يريدون ، لكن المشكلة الأساسية كيف يحدفون ذلك وهو الدور الرئيس و الأساسي للإدارة .

4. وظائف الإدارة :

تمارس الإدارة عدة وظائف تشغل عن طريقها مواردها وتحقيق أهدافها. و هذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وهذا هو أكثر التقسيمات استخدامها بواسطة كتاب الإدارة ، وسوف تتبع نفس التقسيم ، بادئين باتخاذ القرارات ، وذلك لأن اتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية ، وعلى أساس أن عمل الإدارة في كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة اتخاذ القرارات ، ونوجز فيما يلي وصفا لهذه الوظائف: (50)

أ. اتخاذ القرارات:

وهي عملية لتفكير في حل مشكلة أو الوصول إلى هدف تنتهي باختبار احد البدائل المتاحة لحل مشكلة وبلوغ الهدف وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم وأثناء التنفيذ وبعده ، ويشمل اتخاذ القرارات جميع الأنشطة والمجالات مثل التمويل والشراء والصيانة و الأفراد و البحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة ، و هناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قرارا سليما و هذه الخطوات هي تحديد الهدف و تعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الاختيار والإعداد للتطبيق .

ب. التخطيطية :

وتشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات ، وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد.كطل ذلك في إطار زمني وبيئي معين ، وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح ، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها ، وتستطيع أن تجد الوسائل العملية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها.

جـ. التنظيم:

وتشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات تنطوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة ، وتوزيع الأعمال في كل الإدارة وقسم على الأفراد العاملين به ، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهداتهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف . وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام وذلك حتى ينساب العمل بكفاءات ، وتسلسل خطواته وتناسق جزيئاته حتى يتم أداؤه بالدرجة المطلوبة

د. القيادة :

ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجياتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحفيزهم بمختلف المحاضرات وتكوين فريق متكامل من الجماعة العاملين ، تتناسق جهودا ته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة .

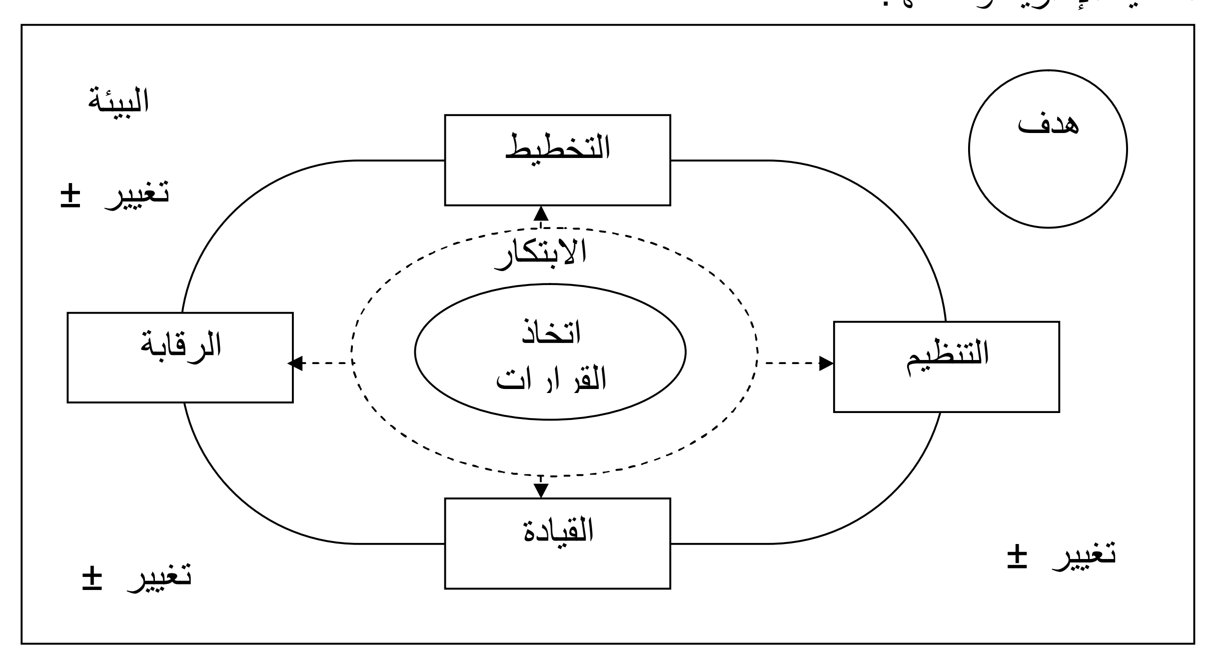
هـ. الرقابة :

ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة لتأكد من مطابقتها لمعايير الخطة الموضوعة . وتساعد وظيفة الرقابة الإدارية في أن تقارن الأهداف الموضوعة مابين مستوى الأداء الفعلي ، كما تمكن وظيفة الرقابة الإدارة من تعديل الإنحرافات إن وجدت ، بالرغم من أن وظيفة الرقابة ترتبط بكل وظائف الإدارة الأخرى ، إلا أن إرتباطها يغير أقوى بوظيفة التخطيط حيث أي تعديل في مسار العمل يؤثر في وضع الخطط الأساسية.(51)

5. تفاعل العملية الإدارية :

إن الوظائف الإدارية التي تتكون منها العملية الإدارية متدخلة مع بعضها ، وتسير في دورة مستمرة، فالتخطيط مثلا يمهد للتنفيذ، وهذا الأخير يتم بقيادة المديرين والرؤساء وتوجيههم للمرؤوسين، وتلعب الرقابة دورا ليس بعد انتهاء العمل، ولكنها تبدأ مع التخطيط عن طريق وضع المعايير الملائمة، ثم تستمر أثناء التنفيذ، ثم تقيس النتائج في النهاية، ثم تمهيد لتخطيط في ضوء النتائج ا المحصل عليها ومدا مطابقتها للخطة الموضوعة أو اختلافها عنها، اتخاذ القرارات يتخلل هذه الوظائف جميعها. كل ذلك للوصول إلى الهدف أو أهداف المحددة.

وتضيف إلى هذه المجموعة من الوظائف وظيفة أو مهمة جديدة هي الابتكار والتجديد ، والتي تعني النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعي وتحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية، وتخضع هذه الظروف لتغيرات يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعديل في خطتها وأهدافها أو أسلوبها القيادي أو معايير مقياس النتائج ...الخ .لكي تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة وتتكيف معها . هذا بالإضافة إلى أن الإدارة هي التي قد تنشئ التغير وتنشره في المنظمة وتؤثر به في المجتمع من حولها. والشكل التالي يوضح العملية الإدارية وتفاعلها: [(52)]



الشكل رقم (02) يوضح تفاعل العملية الإدارية

6. تطور البحوث الإدارية :

لقد حقق علم الإدارة منذ مطلع القرن العشرين ونهاية القرن التاسع عشر قفزة نوعية من التطور ، ويرى جورس برترام *Gross Bratam* شأنه في ذلك شأن الكثير من الباحثين في علم الإدارة أن أبرز من أسهموا في تطوير علم الإدارة هم ثلاثة من الباحثين منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة وكان أول باحث في هذا المجال فريدرك ونسلو تايلور *Frederic Taylor* بالولايات المتحدة الأمريكية ، الذي قام بأول محاولة عملية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية ، والتي دونها في كتابين له . الأول بعنوان "إدارة المصنع " وكان ذلك عام 1903 والثاني "مبادئ الإدارة العلمية " عام 1915 أما الباحث الثاني الذي أسهم في تطوير علم الإدارة فهو هنري فايول *Frederic Taylor* والذي قام وضع أول كتابه "الصناعية والعامة" *Admini Stration Industrieueet Gènèrale* سنة 1926 أما الباحث الثالث هو جورج إلتون مايو *George Elton Mayo* الذي اهتم وفريق من الباحثين معه خاصة روثليسبرغر وديكسون *Rothlisberger Dickson* بالظروف المحيطة بالعمل (الهاشمي المنظمة ص33-34) وقد سار على نهج تايلور و فايول ، وإلتون مايو العديد من الباحثين الذين أسهموا هم أيضا بدراساتهم وأبحاثهم والكشف عن الكثير من جوانب الإدارة، ودراستها دراسة علمية، ومن بين هؤلاء العلماء نجد فرانك ليليان و جيلبرت *Frank Liliane*

Gilbreth هنري جانت *Henry Gantt* وجيمس موني *Ganes Mooney* ورايلي، وأليفرشيلدون *Shildon Oliver* وماري باركر فوليث. *Mary Barkor Follet*، شستربونارد *Chester Bernard* وايت باك *Bakke White* كريس أرجريس *Chris Argyris*، وليام هوايت *William Whitez* رنسيي ليكارت *Rensis Likert* دوقلاس ماك غريقور *Douglas Mc Gregor*، وهربرت سايمون *Herbert Simon*....إلخ

وفي هذا الصدد يشير جروس برثرام إلى أن النشأة الحقيقية لعلم الإدارة كانت في القرن العشرين حيث شهد بداية الفكر الإداري كعلم مميز بالكتابات الموثقة والواعية والملاحظات النظرية بالإضافة إلى المصطلحات المتخصصة فكتابات السابقين كانت تمتاز أغلبها بأداء النصح والمشورة للحكام ولطبقة التجار لإدارة شؤون البلاد و لإدارة أعمالهم. [53] وهذه المحاولات لكل من تايلور و فايول و مايو لتدوين أسس ومبادئ إدارية على أساس علمي اعتبرت فيما بعد أساس علم الإدارة الذي مازال في طور مستمر حتى في وقتنا الحاضر. وسنتطرق الآن لبعض المساهمين في تطوير الإدارة بشيئ من التفضيل وهم: [54]

1. مساهمات فريدريك تايلور *F. taylor* :

لقد كان فريدرك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطور الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة و الجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها وقد ضمن أهم أرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية "، ومن أهم هذه المبادئ

- إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد و إحلال دلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق .
- اختيار و تدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل ليختار العمل الذي يراه وكذلك ترك العامل يدرب نفسه حسب ما يراه هو أيضا.
- خلق روح من التعاون الصادق مابين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفقا للطرق العلمية الموضوعة.
- تقسيم الواجبات مابين الإدارة والعمال بأنصبة متساوية كل بما وضعه في المنظمة وذلك بذلا من إلقاء كل الأعباء على العاملين كما كان متبعا في السابق .

ولقد تبنى الكثير من المهتمين بشؤون الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية آراء فريدريك تايلور هده وطوروها وبنوا عليها ما أصبح يعرف مند دلك الحين بـ " حركة الإدارة العلمية " التي كان من ضمن أقطابها جلبرت وزوجته، وجانيت، وإيمرسون ونكتفي هنا بإشارة إلى هارنينجتون إيمرسون (1853-1931) ومساهمته في تطوير الإدارة تحت ما تحدث عنه بأسم "مبادئ الكفاءة "التي نشرها في كتاب سنة 1913م ، وخلاصة هذه المبادئ هي :

1- وضوح تحديد أهداف المنظمة ومعرفة ما تريد تحقيقه.
2- سعة الأفق لدى المدير.
3- استخدام الأشخاص ذوي الكفاءة والقادرين على تقديم نصيحة جديدة.
4- إتباع نظام والإلزام بقواعد وقوانين المنظمة .
5- العدالة والمساهمات مابين الأشخاص في داخل المنظمة .
6- وجود سجلات ومعلومات صحيحة وجاهزة تساعد في إتخاذ القرارات .
7- تخطيط وجدولة الإنتاج .
8- وجود معايير لأداء الأعمال .
9- مكافأة الإنتاج الجيد .

2. مساهمات هنري فايول 1841-1925 *h.fayol*:

يعتبر المفكر الفرنسي هنري فايول أول من كتب بشكل متكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة وذلك في كتابه"الإدارة العمومية والصناعية الذي نشره في عام 1916. وبالرغم من أن فايول وتايلور كانا يعالجان نفس الموضوع " التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة" إلا أن كليهما قد درسه من مدخل مختلف، ففي حين كان تايلور يركز على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا من التنظيم تحليل الوظائف، دراسة الحركة،دراسة الزمن، حوافز... نجد أن

فايول كان ينظر إلى الموضوع بعمومية أكثر ويعالجه على مستوى الإدارة العليا، ومن منطلق النظرية المتكاملة لا الجزئيات

- وظائف المشروع الصناعي عند فايول:

بدأ فايول أعماله بتقسيم الشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه و هذه الأنشطة هي: [55]

1- النشاط الفني: ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل .
2- النشاط التجاري: ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
3- النشاط المالي : ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال و الاستخدام الأمثل لها.
4- النشاط الأمني: ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروعة.
5- النشاط المحاسبي: ويقصد به النشاط الخاص بالجر وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
6- النشاط الإداري: ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم و اصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. نظرا لأن فايول يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم المنظمة، فقد سع في شرح هذه النشاطات .

- مبادئ الإدارة:

لقد استخلص فايول من خلال تجاربه الخاصة مجموعة من القواعد المرشدة للسلوك الإداري أطلق عليها" مبادئ" وقد أكد فايول على أن هده المبادئ يجب أن لا تتصف بالجمود، كما أنها أعطيت على سبيل المثال لا الحصر وقد ذكر فايول في كتابه المبادئ الأربعة عشر التالية: [56]

1. **تقسيم العمل:** الذي يؤدي كما قال فايول إلى إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد.
2. **السلطة:** والتي عرفها فايول بأنها حق إصدار الأوامر و القدرة على الالتزام بها .
3. **النظام:** الذي هو أساس النجاح والذي يفضل أن يكون مبنيا على الاحترام لا الخوف .
4. **وحدة الأمر:** أي أن كل مرؤوس يجب ألا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد فقط.
5. **وحدة التوجيه:** أي أنه يجب أن هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل النشاطات ذات الهدف الواحد.
6. **خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة المنظمة:** و ذلك حتى لا تسود المنظمة روح الأنانية والخلاف.
7. **المقابل النقدي** والذي يستند إلى فكرة الحوافز المادية للإنسان .
8. **المركزية:** وقد نظر فايول إلى المركزية اللامركزية نظرة موقفية تحددها ظروف كل المنظمة.
9. **الترتيب** : أي أن كل شخص وكل شيء له مكانه الصحيح في المنظمة.
10. **التسلسل الهرمي:** أي تسلسل الرؤساء من السلطة العليا في المنظمة إلى أدنى المستويات الإدارية بها.
11. **العدالة:** مابين الأفراد العاملين في المنظمة.

12- **الثبات الوظيفي:** بما يحقق للأفراد الطمأنينة في أعمالهم ويمكن المنظمة من تخطيط احتياجاتها البشرية.
13- **المبادأة:** حيث أن على كل الأفراد بدل كل ما يمكنهم من الحماس والطاقة في أدائهم لأعمالهم.
14- **روح الجماعة** بما يكفل تحقيق التناسق والوحدة في داخل المنظمة.

3. مساهمات ماكس فيبر *M.Weber* 1864-1920 :

لقد كان فيبر يرى ضرورة إيجاد نظام إداري سليم تسيير بمقتضاه المنظمات الكبيرة، وقد قام من أجل ذلك ما سماه بالنموذج البيروقراطي المثالي، الذي من أهم خصائصه وفق لرأي فيبر ما يأتي:

1- تقسيم العمل بشكل يجعل السلطة و المسؤولية واضحتين لكل فرد في التنظيم.

2- ترتيب الوظائف في شكل هرم.
3- اختيار الأفراد في المنظمة بناء على مؤهلات فنية من خلال الامتحانات أو التدريب والتعليم.
4- تعيين الموظفين لا انتخابهم ودلك باستثناء الرئيس الأعلى للمنظمة في بعض الحالات.
5- الموظفون يعملون بمقابل من من المنظمة التي يعملون بها.
6- عدم تمليك الموظفين للمنظمة التي يعملون بها.
7- خضوع الموظفين لنظام وأوامر معروفة في تأديتهم لأعمالهم ويجب ألا يتغير هذه النظام والأوامر للأشخاص، كمنا يجب أن تكون ثابتة التطبيق.

*** تجارب هاوتورن *Eltonmayol Hawthorne*:**

لقد كان سائدا لدى المهتمين بشؤون الإدارة وجود علاقة قاطعة بين مدى جودة البيئة المادية التي يعمل فيها الشخص وبين سعادته ومقدار إنتاجه، ومن أمثلة البيئة المادية: دربة الجرارة، التهوية، الإضاءة، الضوضاء، إلى غير ذلك. ولتحديد العلاقة بين الإضاءة كعامل رئيسي من هذه العوامل وبين كفاءة الفرد، قامت مؤسستان علميتان أمريكيتان "هما المجلس القومي للبحوث و الأكاديمية للعلوم" في سنة 1924م بإجراء بحث على مصانع هاوترون (*Hawthorne*) التابعة لشركة(*Western Electric*) والتي كانت تظم 25000 عاملا،وقد استمرت هذه الدراسات حتى سنة 1927 ولكن بدون وجود علاقة تذكر مابين الإنتاجية والكفاءة العاملين اللتين أخذتا في الزيادة وما بين العوامل المادية الأخرى مثل حوافز الأجور : ساعات النوم، رطوبة الجو الإضاءة والجهاد ...الخ .

وتعتبر تجارب هاوثورن هذه التي انتهت سنة 1932 نقطة تحول رئيسية في تطور المدخل السلوكي لدراسة الإدارة وقد توصلت هذه الدراسات ألى عدة نتائج في مجال العلاقات الإنسانية في العمل من أهمها:

1- ضرورة التوافق مابين أهداف الإنتاج و إشباع الحاجات الذاتية للفرد العامل، فبالإضافة إلى الحاجات البدنية للفرد توجد أيضا حاجات نفسية إجتماعية.

2- النظر إلى المنظمة على أنها "نظام إجتماعي " أو مجموعة من الأنظمة الإجتماعية قائمة في داخل كل منظمة .. بمعنى أن كل منظمة يوجد فيها ما أصبح يسمى بالنظام غير الرسمي ودلك إلى جانب التنظيم الرسمي بها.

4. مساهمات إلتون مايو:

يعد إلتون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن المنظمة تنظيم إجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وأن العوامل المذخرة لزيادة الإنتاجية نفسية إجتماعية أكثر منها مادية. ويدور مقدر هذه النظرية حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.

ومن أهم الخصائص التي إنتهت بها هذه النظرية في رؤيتها وتحليلها للتنظيم ما يلي: [57]

1- أن لكل إنسان حاجات متعددة، وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا هاما في سلوك الإنسان، وبالتالي فإن إشباع حاجات العامل يؤدي إلى زيادة فاعليته وقدرته على الإنتاج.
2- يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير تعارضا بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

وتعتبر هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة تحول في ميدان الإدارة حيث أن هذه التجارب جذبت اهتمام الإداريين إلى معرفة وتقدير العوامل المؤثرة في معنوية العاملين وأثر ذلك على كفايتهم الإنتاجية، وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت على مجموعة من الظواهر العامة أهمها ما يلي:

1- هناك رابطة وثيقة الصلة بين علاقات العمل وزيادة اللإنتاج.
2- إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأني من إقامة الفرصة للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم.
3- قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل والإنتاج ولقد كانت الصورة كما يلي:

أ- العامل النفسي.
ب- العامل الاجتماعي.
ج- العامل المادي.

و بذلك نجد الحوافز المادية التي احتلت المقدمة عند تايلور أصبحت عند مايو تحتل المرتبة الأخيرة في سلم ترتيب الحوافز .

7. أنواع الإدارة :

من الصعب جدا حصر النشاط الإنساني في مجال معين، وهذا يعكسه تعدد تعاريف الإدارة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم أنواع الإدارة مع تحديد نشاط كل منها: [58]

- أولا: الإدارة العامة :

يقصد بها مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمة تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها لأداء الخدمات العامة .

- ثانيا: إدارة الأعمال :

وهي ذلك النوع من الإدارة التي تهتم بالنشاط الإقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح المادي بشتى الوسائل ، وهي التي تعمل بمبادئ المنافسة والمرونة في سياستها

- ثالثا :إدارة القطاع العام:

يقصد بها تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، هي عبارة مشروع اقتصادي عام له شخصيته المعنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة .

- رابعا: إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وهي تلك الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط التي تبد في شكل خدمات تقدم لبعض لفئات الخاصة ولا تسعى لتحقيق الربح ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة،وإنما يهتم بفئات خاصة بالمواطنين كما انه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث انه لا يهدف إلى تحقيق الأرباح بمفهومها العام،وإنما يوجه مداخله إلى المنخرطين فيه أو أسرهم .

- خامسا: الإدارة الدولية:

تأخذ هذه الإدارة صفة الدولية لأنها تهدف إلى خدمة المجتمع الدولي وذلك مثل: الأمم المتحدة و الهيئات التابعة لها. منظمة التجارة العالمية، منظمة الوحدة الأفريقية، منظمة المؤتمر الإسلامي، جامعة الدول العربية: إدارة الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتصف بخاصية عالمية لكنها تختلف من حيث الهدف في كونها تسعى إلى الربح وفقا لمبادئ السوق.
وفي الاهتمامات و المواضيع التي تتناولها الإدارة الدولية نذكر أهمها:

- المشاكل المتعلقة باختيار العاملين والدوليين وترقيتهم وروحهم المعنوية والاغتراب الجغرافي.
- المسائل المتعلقة بثقافة العاملين و ثقافة الدولة المتواجدين بها.

- سادسا: الإدارة في الفكر الإسلامي:

أسهم الإسلام بشكل كبير في تطوير الإدارة وإرساء مبادئها وعمليتها وعملياتها الإدارية، ولم يقتصر الفكر الإسلامي على تقديم أفكار وأسس نظرية فقط، بل إضافة إلى ذلك

فقد أعطى صورا ونماذج لتطبيق هذه المبادئ وتميز الإدارة في الفكر الإسلامي بالخصائص التالية: [59]

أ. إدارة ذات كفاءة وجدارة:

يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حيث بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توفرها في الفرد المسلم قال تعالى في سورة القصص الآية (25): **{إن خير من استأجرت القوى الأمين}**
كما جاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف". وقال أيضا: "من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله".

ب. إدارة أخلاقية:

يحث الإسلام على الأخلاق وحسن المعاملة الآخرين ولقد كان الرسول عليه صلاة والسلام مثلا لسمر الأخلاق فكان صادقا في قوله وأمينا في معاملته ونبيلا في إنسانيته قال الله تعالى في سورة القلم: الآية (04). قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " إنما بعثت للأنام مكارم الأخلاق"، وقال أيضا(ص) "وخالق الناس بخلق حسن" .

ج. الإدارة الشورية:

تلعب الشورى في الإسلام من اهتمام حتى أصبحت ركنا من أركان الحكم والإدارة في الإسلام، قال تعالى في سورة الشورى:**{والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون }**، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار ".

د. إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان:

تهتم الإدارة في الإسلام بالجوانب النفسية والروحية والمادية للإنسان وتقيم توازن بين هذه الجوانب بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، قال تعالى في سورة القصص: :**{واتبع فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا}** الآية (77)، وقوله في سورة الإسراء: :**{ولقد كرمنا بني آدم }** الآية (70)، وفي قول الرسول صلى الله عليه وسلم : "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

و. الإدارة ذات تلازم في السلطة والمسؤولية:

من مبادئ الإسلام طاعة و هو مبدأ من مبادئ الإدارة وبدونه لا يمكن الحفاظ على التنسيق داخل الجماعات والمنظمات حيث أمر الله سبحانه وتعالى بالطاعة في قوله: :**{يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر}**النساء الآية (59) .

ي. إدارة ذات رقابة ذاتية:

تعتبر الرقابة إحدى أسس الوظائف الإدارية، والرقابة على أنواع؛ فهناك رقابة خارجية ورقابة ذاتية، والإسلام نمى الرقابة الذاتية وهي رقابة الفرد على سلوكه وضبطه وفقا لتعاليم الشريعة الإسلامية، فباعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظاهر الأمور، قال تعالى في سورة الأعلى: :**{إلا ما شاء الله إنه يعلم الجهر وما يخفى }** الآية، وقال صلى الله عليه وسلم: "أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" وقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه".

الفصل الرابع: الصراع التنظيمي.

1. مفهوم الصراع التنظيمي.
2. تعريف الصراع التنظيمي.
3. خصائص الصراع التنظيمي.
4. مستويات الصراع التنظيمي.
5. أنواع الصراع التنظيمي.
6. نماذج الصراع التنظيمي.
7. تطور نظرية الصراع التنظيمي.
8. أسباب الصراع التنظيمي.
9. مراحل الصراع التنظيمي.
10. آثار الصراع التنظيمي.
11. الصراع في الإسلام.
12. المنهج الإسلامي في الصراع.
13. إدارة الصراع التنظيمي.
14. أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.
15. خلاصة.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا النزاع أو الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف.[60] وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. [61] والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم.[62] وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن يأتي شيء بعد شيء يقوم مقامه، وقلهم اختلف الناس في كذا والناس خلفه مختلفون.[63] والاختلاف ضد الاتفاق.[64] كما أن الخلاف أعم من الضد، لأن كل ضدين مختلفين وليس كل مختلفين ضدان.[65]

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية: Conflictus التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع. [66] أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.[67]

2. تعريف الصراع التنظيمي:

تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

- جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.[68]
- تعريف Boulding: الصراع التنظيمي هو"وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".[69]
- تعريف هاني عبد الرحمن صالح الطويل: يعرف الصراع بأنه:"تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار
المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء".[70]
- تعريف زايد: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: " النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".[71]
- تعريف القحطاني: الصراع التظيمي هو:"إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل.[72]
- تعريف بدر: يعرف الصراع التنظيمي بأنه:" عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، او تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات. [74]

3. خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي: [75]
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على
حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. [76]

4. مستويات الصراع التنظيمـي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستويا ته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل التالي : ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟
يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين: [77]
- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.
- الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموما هو مرغوب فيه فإن عل الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه .
مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:
1- مستوى الصراع المرغوب فيه.
2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه
3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.
و يسمى المستوى المرغوب (بالحد المثل للصراع)
و الجدول التالي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم او منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود،بطء التأقلم،نقص الأفكار الجيدة،غياب التحدي	منخفضم
ب	الحد الامثل	مفيدة	حيوية،نقد ذاتي،تاقلم،بحثعن حلول للمشكلات،تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية،عدم تعاون،تعارض النشطة،صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر [78]

5. أنواع الصراع التنظيمي:
يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، و انطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

1- الصراع على مستوى الفرد:
هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة أي هو عضو فيها.[79]
كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه و معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.[80]
و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف:
يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:

أ-1. الصراع بين هدفين إيجابيين:
هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، و يزداد الموقف تعقيدا عندا يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

أ-2. الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي:
ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في نفس العمل، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري" عنصر إيجابي " بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي"

أ-3. الصراع بين هدفين سلبيين:
هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

ب- صراع الدور:
لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هده المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.[81]
و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هده الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته، ويعتمد هدا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.[82]

2- الصراع على مستوى الأفراد:
و يتمثل هدا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه و خبراته وتختلف نظرته وإدراكه للأمور،و من أمثلة دلك:[83]

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه .
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل.

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم " نافدة جوهاري" نسبة إلى joseph lanft_ hary ingham و يوضح الشكل التالي هدا النموذج

	الفرد يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف الآخرين
الفرد يعرف نفسه	1	2

الفرد لا يعرف نفسه	3	4

المصدر [84]

الشكل رقم (03) نافذة جوهاري

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير على مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين و الحالات هي:

- الحالة 1: الفرد يعرف نفسه والآخرين:

وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

- الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط:

وتكمل المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

- الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط:

قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

- الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.[85]

3- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين:[86]

أ. الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة .

ب. الصراع الرأسي :

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ك الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات، ستشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضح ذلك بأمثلة:[87]

1. الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هده الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد

2. التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف جماعة من ورائه تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

3. الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

4. الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال دلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيم أكثر من جهة بأدائها، خد مثالا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح.ومن أمثلة ذلك لجوء المديرون التنفيذيون إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

4- الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنضمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافتا إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبي المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط سلوك الذي يلائمهم، في حين أن
ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم. [88]

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمي بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث إتصال وتفاهم وإتفاق بين هده الأطرف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية والمتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .... إلخ والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات اللإنسانية .المختلفة . [89]

6. نماذج الصراع التنظيمي:

لقد حاول العديد من الباحثين زضع عدة نماذج لتفسير ضاهرة الصراع التنظيمي رئيسية: [90]

1- نموذج عملية الصراع :

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

2- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف متن أطراف الصراع بمثابة إستجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:
- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الإجتماعية التي ينعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها.ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان، وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.
ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرالأن هده الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء ويعتبر هذا النمودج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3- نمودج النظم :

يقوم هذا النمودج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف دلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي :

- مداخلات النظام ، وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النذرة وتعارض أهدافها.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام، و تتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.

7. تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي :

1- النظرية التقليدية للصراع :

تعتبر هذه الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، ولذلك فقد إتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعم الحديث عنها وتجاهلها، وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هدا الاتجاه نحو الصراع الموجد حكما داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.[91]

2- المدرسة السلوكية :

وتنبت هده المدرسة فكرت أن الصراع أمر ضروري في لتنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عله وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.[92]

3- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذ ما تمت مستوى معين، كما تأكد هده النظرية مسؤولية المديرين أن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير.[93]

و الجدول التالي يبين الصراع في المدارس الإدارية المختلفة : [94]

	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
بيان طبيعة الصراع	غريب /دخيل	طبيعي /داخل في ترتيب التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل جد قطبية وشخصية

خصائص الصراع أطراف الصراع	ضار	ضار /مفيد	مفيد /ضار
	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطور
رد الفعل طريقة المواجهة	الرفض	القبول	التشجيع أحياننا
	تفادي	علاج	كيفية الإستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

8. أسباب الصراع التنظيمي :

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

1- **الأسباب التنظيمية:** ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تأذي إلى خلق حالة الصراع وهي :

- **نمط إتخاد القرار :** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. [95] كما أن غموض المسؤولية عدم وضوح السلطة فينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات. [96]

- **تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:**

إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤذي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

الصراع بين الوحدات على الموارد، ومن سمة الموارد أنها نادرة ، وأن الوحدات تتنافس على الحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات، الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها و أفضلها. [97]

- **عدم وجود تقني واضحة للأدوار والمهام:**

- فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين إذ أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت. [98]

- مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعا حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الإعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

- **تفاوت المعايير المتبعة في تقيم الأداء وتحديد المكافآت:**

إذا تفاوت المعايير المتبعة في تقيم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات

.

فكلما اهتمت الإدارة بالتقيم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من أداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع. [99]

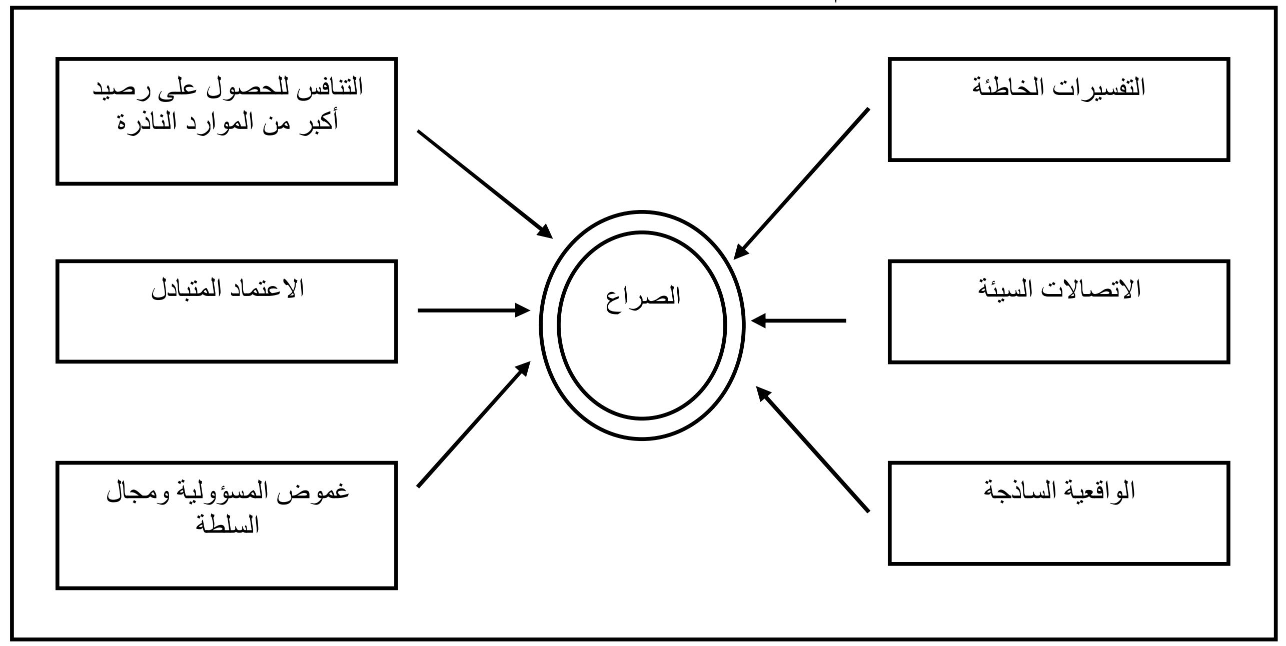
- **الإعتماد على موارد محدودة مشتركة:**

تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل التخصصات المالية، وخدمتها السكرتارية، و الطباعية، والمكان...الخ .

2- **الأسباب الشخصية للصراع :**

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤوليتا دائمتا عن ظهور الصراعات و لكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم و من تلك الأسباب ما يلي : (100)

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون إنعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي .
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم و من خلفيات، ثقافية و اجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب و الخلفيات المختلفة، والتي لابد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم – ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.



المصدر [101]

شكل رقم (04) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع

ويميز الباحثان katzوkahn بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي. [102]

1- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج، لأفراد...الخ.

2- الإعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة.

3- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز .

- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

9. مراحل الصراع التنظيمي :

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال، هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي lous pondy الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي: [103]

1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هده المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

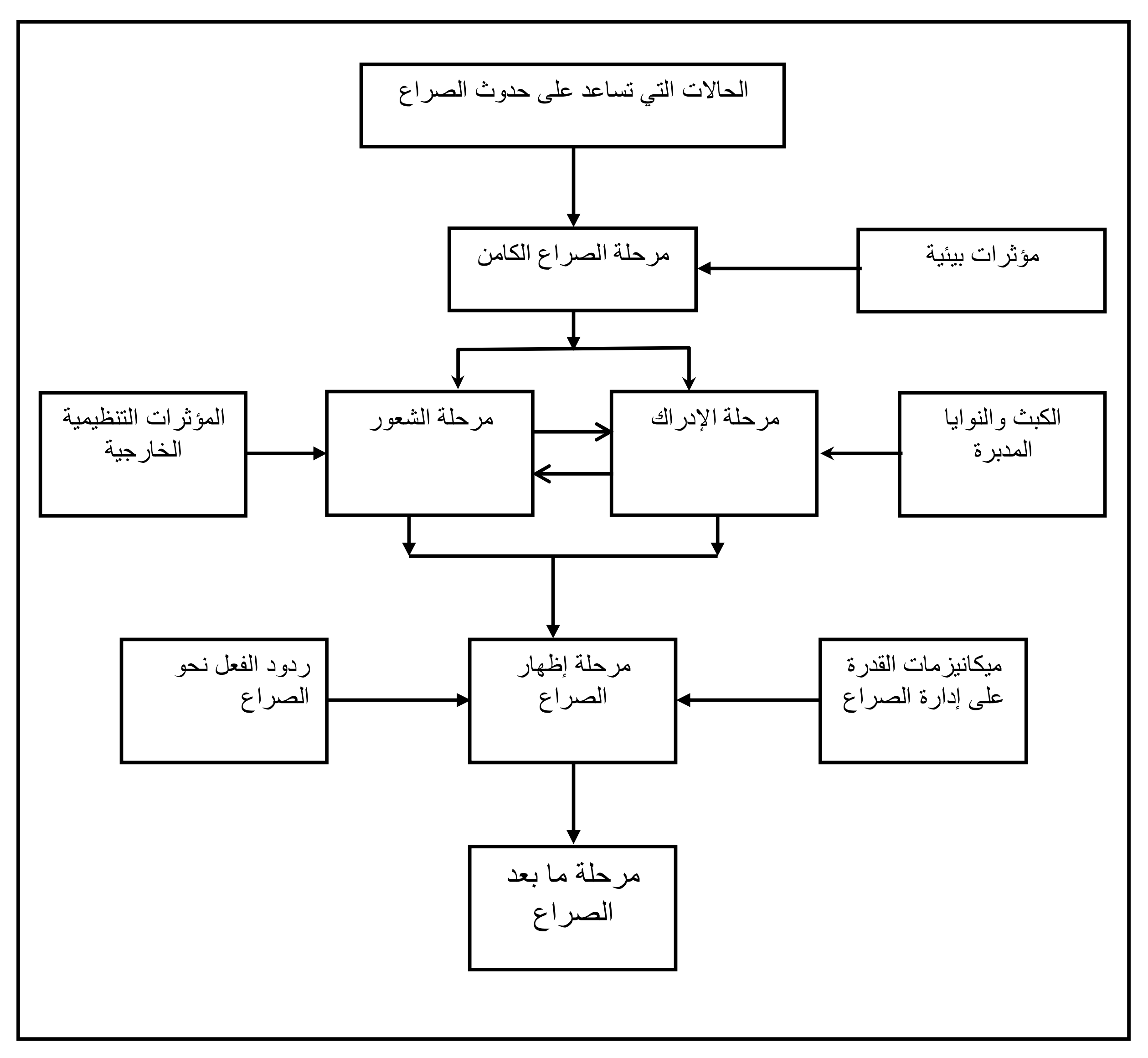
4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبلاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبث الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.[(104)]

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها "بوندي" والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:



المصدر[105].
شكل رقم (05) مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي.

10. آثار الصراع التنظيمي :

يحمل لفظ الصراع منى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة ، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذي الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.[106]

أ. الآثار السلبية للصراع:

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال وكما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا.

كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرة، وبالغضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الاساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحا ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم.
كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وكما لاحظنا سلفا فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.
يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية وهي: (107)

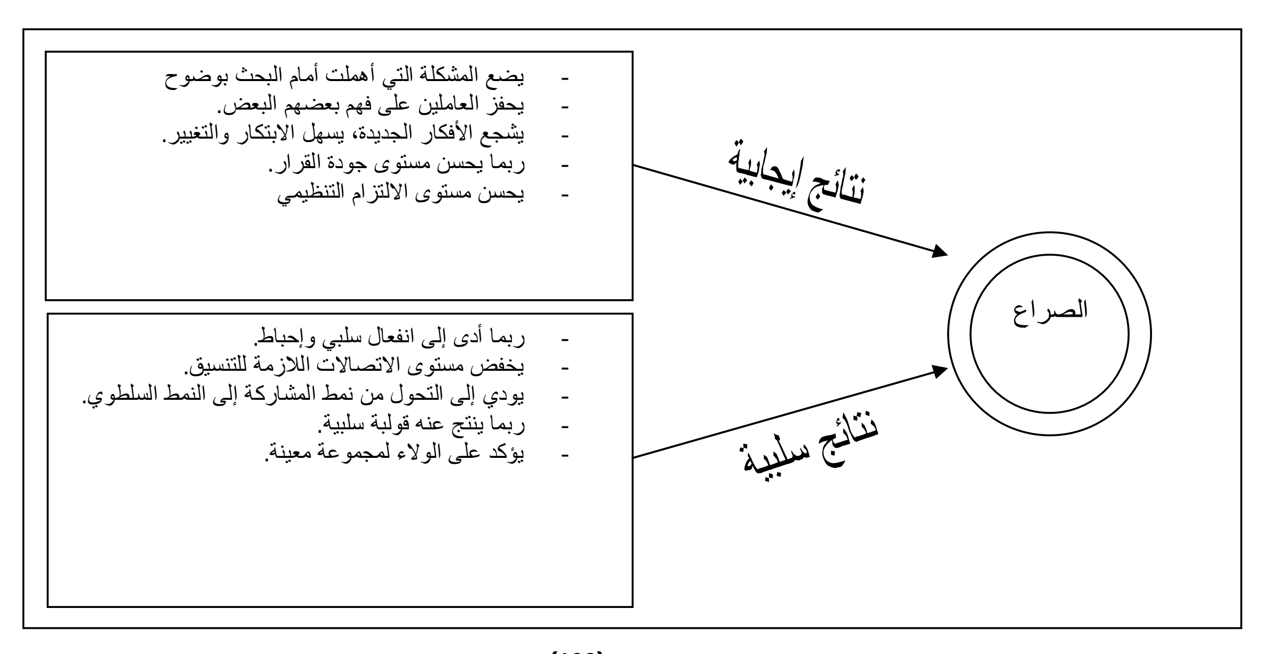
1. تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا وينظر إليها نظرة عدائية.
2. تفشي استخدام الصفات السلبية:
كثيرا ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلا: بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى وضد الأفراد والأقليات، واتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.
3. ضعف الاتصال بين الجماعات:
كلما تطور الصراع تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.
4. الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى:
يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها.
ينذر أن ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف على أن الصراعات التي تحدث بين بعض الاتحادات النقابية والإدارة تعتبر استثناءا من هذه القاعدة، ويمثل إضفاء الصفاة السلبية وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات في المنظمات.

ب. الآثار الإيجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي: (108)

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدا الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، و حل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي ولهدف؛ والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ويمكن تلخيص الآثار السلبية والإيجابية للصراع في الشكل التالي:



المصدر [109]

شكل رقم (06) الآثار السلبية والإيجابية للصراع

11. الصراع في الإسلام:

قال الله التعالى: {**ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين* إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين**}هود (118-119).

اختلف المفسرون إلى أي شيء يعود اسم الإشارة في قوله تعالى: "**ولذلك خلقهم**" فمنهم من قال أنه يعود إلى الاختلاف أي (خلقهم ليختلفوا)، ومنهم من ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الرحمة أي (خلقهم ليرحمهم)وبعضهم ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الاثنين معا، أي (خلقهم ليختلفوا وليرحم من سلك الطريق الصحيح).[110]

وقال تعالى: {**ومن آياته خلق السماوات والأرض واختلاف ألسنتكم وألوانكم إن في ذلك لآيات للعلمين**}الروم (22).

لقد خلق الله سبحانه وتعالى بني آدم مختلفين في أجسامهم وجعلهم مختلفين في لغاتهم وألوانهم وخالف في معتقداتهم ومذاهبهم، لذلك فإن الآيات السابقة تدل على أن الاختلاف بين الناس هو أمر حتمي الوقوع، وطبيعي الحدوث فالإسلام ينظر إلى الخلافات على أنها ظاهرة إنسانية مقبول وطبيعية.[111]

وهذا ما ذهب إليه الفكر الإداري الحديث بأن الخلافات طبيعية الحدوث بين الأفراد، وعلى الإدارة أن تتدخل للتعامل مع هذه الخلافات، وبالرجوع إلى المنهج الإسلامي للتعامل مع الخلافات نجد أن الإسلام لا يترك الخلافات دون مرجعية لها، بل قال الله تعالى: {**فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله وباليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا**}النساء (59).

والخلاف له أقسام كثيرة نتناول بعضها:

1. **خلاف التنوع:** وهو أن يكزن كل رأي أو قول صواب ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما مثل الخلاف بين المذاهب الأربعة.

2. **خلاف التضاد:** وهو أن يكون كل قول أو رأي يناقض القول الآخر، ويقتضي إبطال قول الآخر، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع لأن القولين في التضاد متنافيان فيكون داعي الفرقة والتنازع أقرب.
- أما الخلاف من ناحية قبول الخلاف وذمه فينقسم إلى قسمين:
أ. خلاف مقبول: وينقسم إلي قسمين:
أ.1. خلاف محمود: مثل مخالفة المسلمين للمشركين.
أ.2. خلاف سائغ مثل: الاختلاف في الآراء التي يسوغ فيها الاختلاف
ب.اختلاف مذموم: وهو الذي يؤدي إلى الفرقة و يقود إلى الشر ويسبب العداوة .
و قد أمر الإسلام بالائتلاف و نبذ الفرقة ، قال تعال: {**و اعتصموا بحبل الله جميعا لا تفرقوا** }آل عمران(102)
و قال أيضا { **و أطيعوا الله ورسوله و لا تنازعوا فتفشلوا و تذهب ريحكم و اصبروا إن الله مع الصابرين**} الأنفال(46)
و قال صلى الله عليه وسلم في التأكيد على لزوم الجماعة " وعليكم بالجماعة، فإن الله مع الجماعة" [112]

لذا يجب فهم طبيعة الخلاف أو الصراع و معرفة نوعه، لأن أكثر الخلافات هي خلافات أو صراعات تنوع و هذا يفسر لنا الخلافات بين أفاضل الصحابة عليهم رضوان الله، حتى كان الرسول صلى الله عليه وسلم يدعو فيقول:" اللهم رب جبريل وميكائيل و اسرافيل فاطر السموات و الأرض، عالم الغيب والشهادة و أنت تحكم بين عبادك فيما كانوا فيه يختلفون، أهدني لما أختلف فيه من الحق بإذنك، إنك تهدي من تشاء إلى صراط مستقيم."[113]

12. المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف(الصراع):

إن التراث الإسلامي يستخدم مصطلح الخلاف و لا يستخدم مصطلح الصراع أثناء تناوله لهذا الموضوع ، و يقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف عل التقليل من حدوث الخلافات إلى الحد المقبول و ذلك بإتباع أسلوبين للتعامل مع الخلاف:

1.12. الأسلوب الأول الأسلوب الوقائي: ويتمثل في:

- الحد من الظواهر المؤثرة في شخصية الفرد المسلم التي تسهم في ظهور الصراعات والخلافات مثل:
. النهي عن سوء الظن بالغير، والتجسس، والنميمة، و الغيبة ، قال الله تعالى: {**يا أيها الذينآمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا ايحب أحدكم أن يأكل لحمة أخيه ميتا فكرهتموه و اتقوا الله إن الله تو اب رحيم** }الحجرات 18.
- تحريم النميمة : قال الله تعالى : {**و لا تطع كل حلاف مهين * هماز مشاء بنميم** }القلم(10.11).
- النهي عن الاستهزاء و احتقار المسلم لأخيه قال تعالى: {**يا ايها الذين آمنا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم و لا نساء من نساء عسى ان يكن خبرا منهن و لا تلمزوا انفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الايمان و من لم يتب فأولئك هم الظالمون** } الحجرات(10.11)
- النهي عن الظلم قال تعالى: { **و لا تحسبن الله غافلا عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار**}إبراهيم(42)
- النهي عن الكذب قال تعالى: { **إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب**}غافر(28)
- تقوية روح المحبة وروح التعاون بين الأفراد ونبذ الخلاف والشقاق .
-الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد قال الله تعالى: {**و لا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي احسنفاذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم** }فصلت(24)
- خلق روح الأخوة قال تعالى: {**إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم و اتقوا الله لعلكم ترحمون** } الحجرات (10)

خلق روح التعاون قال تعالى: {**وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب**}آل عمران (2).
- الوفاء بالعهد قال تعالى: { **و اوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الايمان بعد توكيدها و قد جعلتم الله عليكم كفيلا إن الله يعلم ما تفعلون**} النحل(91).
خلق روح المحبة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " و الذي نفسي بيده، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا أو لا أدلكم عل شيء إذ تفعلوه تحاببتم، أفشوا السلام بينكم " [114]
نبذ الخلاف وإشاعة روح التعاون، قال تعالى: {**و لا تكونورا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات و اولئك لهم عذاب عظيم** }آل عمران (105)
- إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد قال تعالى: {**و من آياته ان خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة و رحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون** } الروم(21)

2.12. الأسلوب الثاني: الأسلوب العلاجي

حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف، وكان مرد الاختلاف في المسائل المتنازع عليها إلى قوله تعالى: { **فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا**}النساء(59)
و كانت الألفة والمحبة و أخوة الدين تحكم سلوك المتخالفين، لذا قال ابن تيمية"و أما الاختلاف في الأحكام فأكثر من أن ينضبط، و لو كان كلما اختلف مسلمان في شيء تهاجرا، لم يبق بين المسلمين عصمة ولا مودة" [115]
- المشورة: قال تعالى : {**و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و امرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون** } الشورى(38)
- استخدام أهداف عليا مشتركة قال تعالي: {**و لتكن منكم امة يدعون إلى الخير و يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون** } آل عمران (104)
- استخدام وسيط قال الله تعالى: {**وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها، أن يريدا إصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيرا** }النساء (35).
- التهدئة: لقوله صلى الله عليه وسلم: **"ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب"** [116]
- اللجوء إلى القوة في حالة استنفاذ المداخل السابقة: قال الله تعالى: {**وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين**}الحجرات (09).

13. إدارة الصراع التنظيمي:

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار "عساف" إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات، ينبغي ادراكها في عملية إدارة الصراع هي: [117]

1. التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.
2. إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
3. إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية، يصبح أمرا مدمرا للمنظمة ولتقدمها.
4. يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره، في حين عرفها "روبنز": أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، وقد وضع رحيم (Rahim 2001) أنموذجا لعملية الصراع تتضمن أربعة خطوات هي:

1. التشخيص.
2. التدخل.

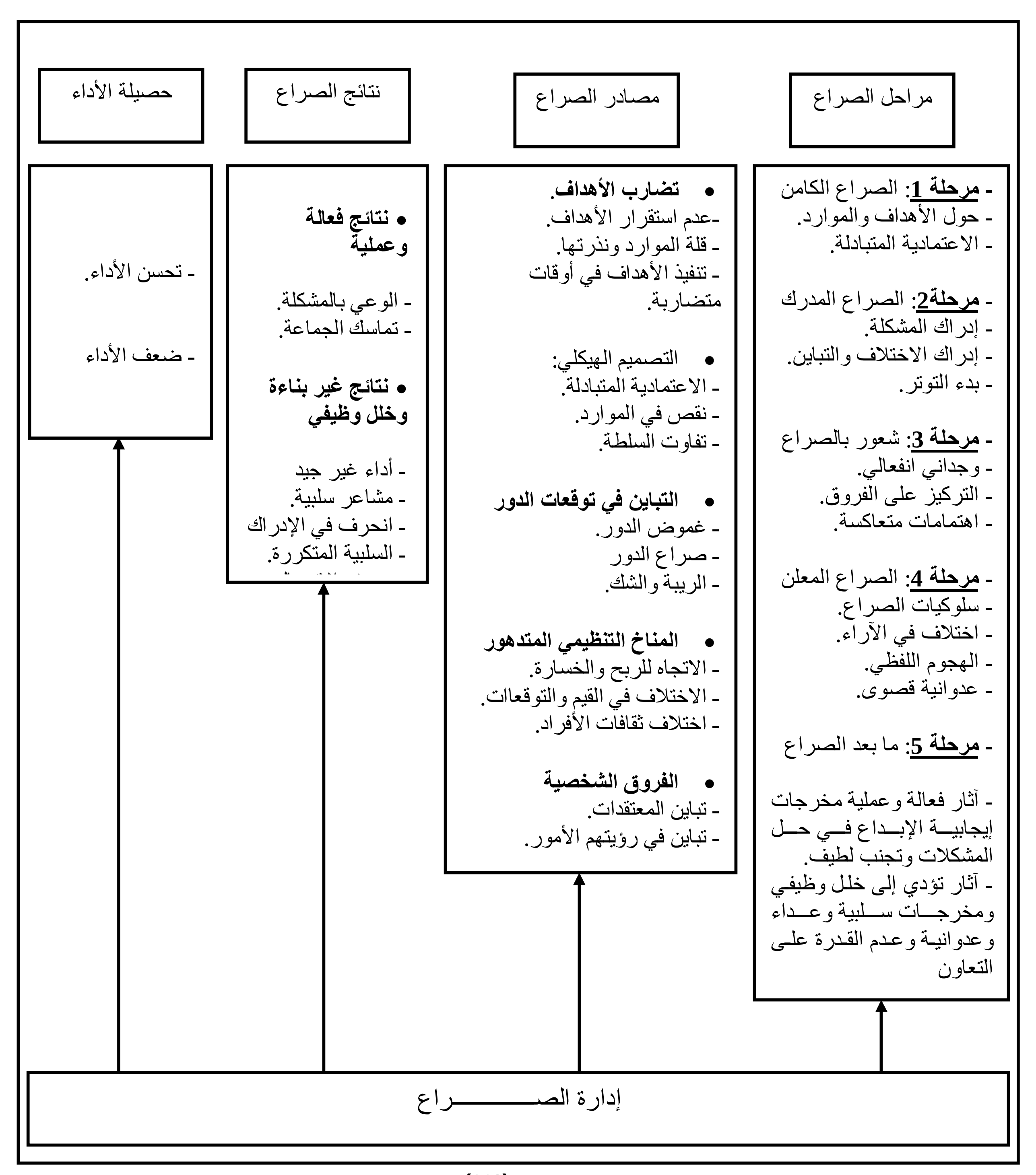
3. الصراع.
4. التعلم والفعالية.

كما وضع كل من "كوك" و" منساكر" أنموذجا لعملية إدارة الصراع يختلف عن أنموذج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق وحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية، وهذه الخطوات هي:

1. التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
2. التعرف إلى أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
3. فحص نتائج الصراع السلبية و الإيجابية.
4. مراقبة حصيلة آداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف الأداء.

وأوضح "روبنز" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات، وداخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، وقد وضع أنموذجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي:

1. مرحلة امكانية التعارض والتناقض.
2. مرحلة العرفة الشخصية.
3. مرحلة العزم.
4. مرحلة السلوك.
5. مرحلة مخرجات الصراع.



المصدر (118)

شكل رقم: (07) عملية إدارة الصراع.

14. أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب ومن بينها نذكر: [119]

1. التجنب:

يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق موضوع الصراع. ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الوحدتين المتصارعتين. وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل بحلها). أو أن المشكلة ستحل تلقائيا، وحينما يرغب لطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن تجنب الحل هو الأنسب. وقد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الوحدتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق. لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف.

2. التساهل (التكيف):

في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاونا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه. والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها، وتحاول الوحدة أن تتكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخنع (على مضض) للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

3. الاستسلام:

حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها. ويرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى منها ضعف المدير المسئول عن الوحدة، ولوجود ظروف قاهرة لدى العمليات والتشغيل والموارد والمرؤوسين ولاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها، وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها ولقبولها بأي شكل من أشكال الحلول، ويأتي الاستسلام أسهل وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذا نفوذ وقوة وسيطرة، وقادرة على الهجوم وفرض الرأي.

4. المنافسة:

حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة في ترغبه وواضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، ومتحملة أي عواقب (للمكسب أو الخسارة) وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسراره على مطالبه فمن الممكن ان يكسب الجولة إذا كان
مدير لوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه، وعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم التعاون وفي موقف الوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

5. التسوية:

حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون، وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف، وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك. والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة، فعلى سبيل المثال إذا نجحت الوحدة الأولى في الفوز بالإشراف على أحد المشروعات أو البرامج ضد الوحدات الكبرى، فتميل الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع الوحدات الأخرى من خلال إقناعهم بطلباتها وكيف أن هذه

الطلبات يمكنها أن تساعد الوحدات الأخرى، وكيف أن فوز الوحدة الأولى يحقق الفائدة للجميع والمصلحة العامة.

6. التعاون:

تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر، ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفان فائزين.

- خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤذي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود والخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- تمهيد.

1. نبذة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
2. الدراسة الاستطلاعية.
3. مجال الدراسة الاستطلاعية.
4. عينة الدراسة الاستطلاعية.
5. مجتمع وعينة الدراسة.
6. منهج الدراسة.
7. أساليب المعالجة الإحصائية.
8. أدوات القياس المستخدمة.

- تمهيد :
تهدف دراستنا الحالية إلى محاولة التعرف على مختلف الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية المقصود بالدراسة ، و سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق بشتى من التفصيل العينة ، كيفية اختيارها ثم أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المطبقة.

1. نبذة عن الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الفرع الجهري سكيكدة

بما أن الدراسة معنية بمعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الفرع الجهري سكيكدة يصبح من الضروري التعرض لطبيعة و مهام هذه الشركة الصناعية.
أنشئت سونلغاز سنة 1947 تحت أسم " الكهرباء و الغاز الجزائري " و بعد الاستقلال "سونلغاز غيرت أسمها و مراسيمها كمايلي :
- سنة 1969 " ثم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بمقتضى الأمر رقم 6959 المؤرخ في 26 جويلية 1969 الصادرة في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 ، بدلا لشركة الكهرباء و الغاز ال-جزائرية (E G A) (1947 – 14969) المنحلة بنفس المرسوم ، دعا الأمر و طريق جمعية عامة إلى الاندماج بوجد توافقي في السياسة الطاقوية الداخلية للبلد و برزت قوة " سونلغاز " عن طريق الاختيارات الممنوحة لها عن طريق احتكار الإنتاج ، النقل ، التوزيع ، استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية ، في نفس الوقت سونلغاز احتكرت تجارة الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا بالنسبة لكل أشكال المتعاملين (الزبائن ، الصناعة ، مركز إنتاج الطاقة الكهربائية) .
- سنة 1983 : تمت إعادة هيكلة سونلغاز في هذه السنة حيث أصبحت اكثر تنظيما (التوزيع ، إنجاز شبكات متطورة) أين أصبحت تتألق من عدة فروع مستقلة .
- سنة 1991 : تشريع جديد ،" سونلغاز " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تتحول بموجب صيغة قانونية إلى مؤسسة عمومية ذات صيغة صناعية و تجارية "EPIE " (مرسوم تنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في ديسمبر 1991) .
- سنة 1995 : (EEPIC)
المرسوم التنفيذي رقم 91/ 475 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة سونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات صيغة صناعية و تجارية ، و توضع بالتالي سونلغاز تحت وصاية وزير الطاقة (المادة رقم 62) .

- سونلغاز تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية (المادة 45)
- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام فيها يخص علاقاتها مع الدولة و تعد تاجرا في علاقاتها مع الغير ، (المادة 05) .
- نفس المرسوم يعترف في مادته السادسة مهمات سونلغاز
- تأمين ، إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية .
- تأمين التوزيع العام للغاز في ظل احترام شروط النوعية و الأمن و قلة التكلفة في ظل تأدية مهمة الخدمة العمومية

- سنة 2002 : سونلغاز (S P A)
المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 حدد صلاحيات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز وهي :

1- الإنتاج ، النقل ، التوزيع ، و المتاجرة في الكهرباء و الغاز سواء في الجزائر أو في الخارج .
2- نقل الغاز حسب احتياطات السوق الوطنية
3- المتاجرة بالغاز الطبيعي و توزيعه بواسطة تقنيات سواء في الجزائر أو في الخارج .
4- تطوير و توفير كل الخدمات فيما يتعلق بالطاقة .
5- دراسة ، تشجيع و تتمين كل أشكال و مصادرة الطاقة ى
6- تطوير أي شكل من الأنشطة المشتركة في الجزائر و خارج=ها
7- إنشاء الفروع المستقلة ، و المرسوم ذاته يكرس جهة الخدمة العامة المنوطة بسونلغاز.

2. الدراسة الاستطلاعية:

في محاولة منا للتعرف على مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية قمنا بإجراء و دراسة استطلاعية على أولية على عينة من العمال داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بولاية سكيكدة وذلك من أجل المؤسسات و لحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع .

3. مجال الدراسة الاستطلاعية :

تمت دراستنا الاستطلاعية بمؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الجهرية بولاية سكيكدة و يرجع هذا الاختيار لسبب موضوعي منطقي و هو عامل الحجم أي أن المؤسسة ذات الحجم الكبير تتمتع بعدد هائل من العمال و منه يزداد عدد ممثليهم في المكتب النقابي ، مما يساعدنا على إجراء هذه الدراسة .

4. عينة الدراسة الاستطلاعية :

أجرينا الدراسة الاستطلاعية على عينة تتكون من 15 فرد يعملون بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الفرع الجهري سكيكدة ، و سنقوم فيمايلي بالمواصفات المختلفة لأفراد العينة الاستطلاعية و توزيعها وفق عامل السن ، المستوى التعليمي مدة الخدمة بالمؤسسة أو الخبرة كمايلي .

1. المستوى التعليمي :

يوضح الجدول رقم (1) خصائص إفراد العينة الاستطلاعية و وفق المؤهل التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار العدد	النسبة (%)
ثانوي	02	% 13.33
ليسانس	07	% 46.66
مهندس	02	% 13.33
ماجيستر	04	% 26.66
المجموع	15	100

2. العمر :

يوضح الجدول رقم (02) خصائص العينة الاستطلاعية بالنسبة للعمر

السن	التكرار (لعدد)	النسبة (%)
26 - 30	3	% 20
31 – 35	4	% 26.66
فرع 36- 40	6	% 40
40 فما فوق	2	% 13.33
المجموع	15	% 100

2- الخبرة : مدة الخدمة بالمؤسسة :

يوضح الجدول رقم (03) خصائص العينة الاستطلاعية بالنسبة لمدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار العدد	النسبة (%)
4 - 12	4	% 26.66
13 – 20	6	% 40
20 فما فوق	5	% 33.33
المجموع	15	100

كما لا يفوتني هنا أن أشير إلى أن الدراسة الاستطلاعية تضمنت بحوارات مفتوحة و مقابلات مع الأعضاء المكتب النقابي خاصة مسيري مصلحة الموارد البشرية لأن هذين الطرفين يعتبران من الأطراف الفاعلة لكونهم معنيون بطريقة مباشرة عما يدور داخل المؤسسة و بالتالي تكون لديهم معلومات أساسية و هامة حول كيفية التعامل مع الصراع الذي يحدث داخل المنظمات كما نشير إلى أن هذه المقابلات المفتوحة جعلتنا نحس بالمشكلة بشكل أوضح و كذا الأبعاد التي يجب أن يتضمنها الاستبيان كما أعدنا النظر فيما يخص عبارات الإستبانة و ذلك فيما يخص المحتوى و طريقة صياغتها .

5. مجتمع و عينة " الدراسة ":

يتكون مجتمع دراستنا من جميع عمال الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بسكيكدة و البالغ عددهم 350 و قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة من مجتمع البحث هذا قدرت بـ 60 فردا ولقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية ، التي تعتمد على المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد الأصل أي أنها تعتمد على فكرة الصدفة العشوائية أو القرعة ، و تتلخص أبسط و سائلها في كتابة أسماء جميع أفراد الأصل على بطاقات صغيرة ، وتطبق كل بطاقة حتى يختفي الاسم الذي كتب عليها ثم تقلب هذه البطاقات حتى تختلط مع بعضها ، ثم نختار بالصدفة أو بالقرعة عدد الأفراد الذي يقدره لتلك العينة .

- و نستطيع أن نرمز أيضا لتلك الأسماء بأعداد ، ثم نكتب تلك على بطاقات صغيرة و نضعها في إناء كبير نستمر في هذه العملية حتى نصل إلى الحجم الذي نقدره لتلك العينة و لقد طبق بعض العلماء هذه الطريقة في ترتيب الأعداد المختلفة ترتيبا عشوائيا و سجلوا نتائج بحثهم هذا في جدول يسمى جدول الإعداد العشوائية و وبذلك تصبح طريقة اختيار العينة العشوائية واضحة و دقيقة و سريعة.[120]

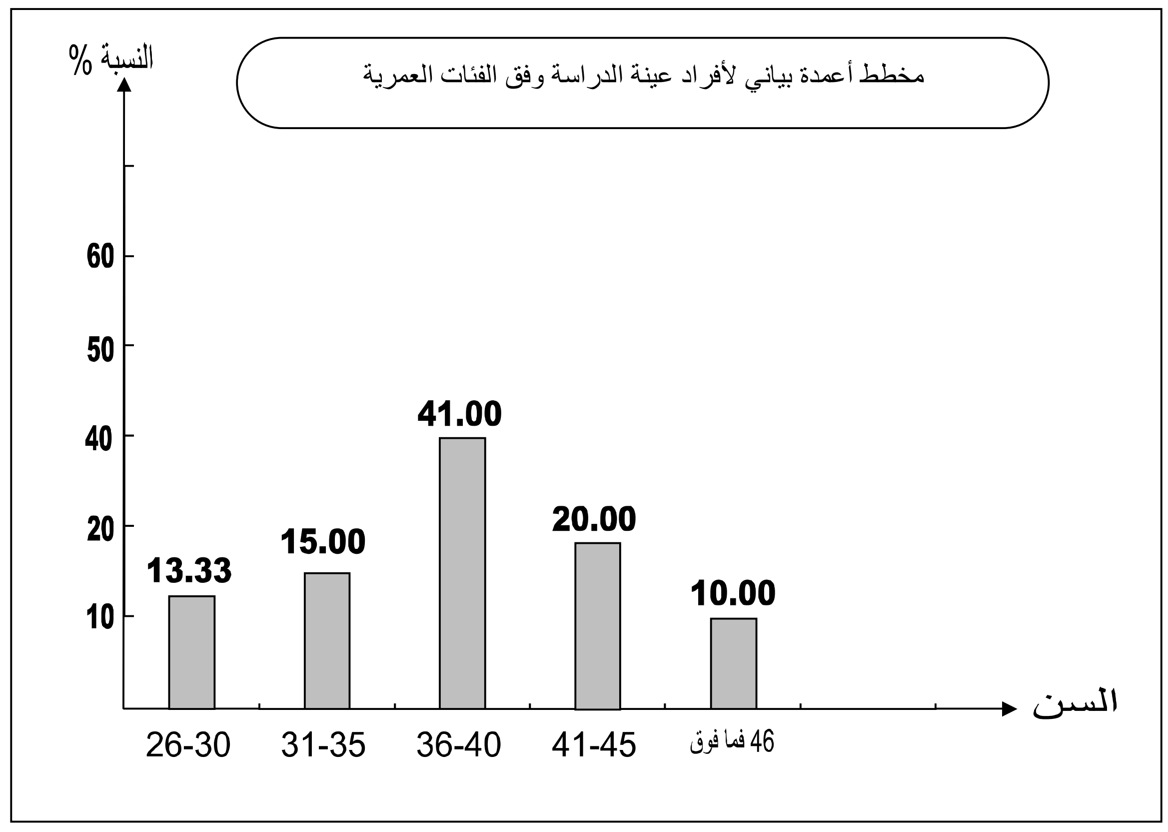
و أجرينا دراستنا على عينة تتكون من 60 عامل و الجداول التالية توضح مواصفات أفراد العينة حسب متغيرات العمر ، المستوى التعليمي و الخبرة .

جدول رقم (04) يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

البيان	التكرار العدد	النسبة (%)
من 26- 30 سنة	08	13.33
من 31 – 35 سنة	09	%15.00
من 36 – 40 سنة	25	41.66 %
من 41 - 45 سنة	12	% 20
46 فما فوق	06	% 10
المجموع	60	100

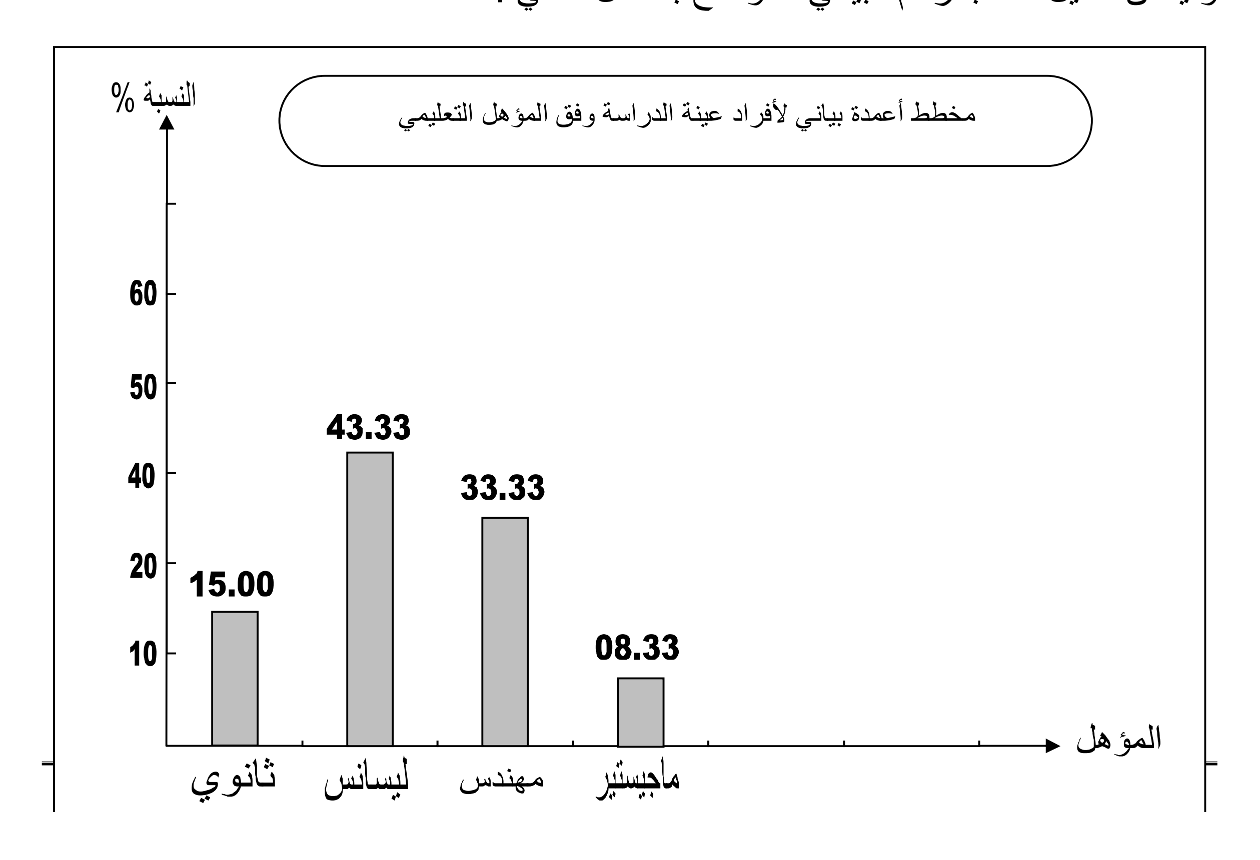
يتضح من الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية من (36 –40 سنة) هي أكبر فئة حيث كانت نسبتها

41.66 % من عينة الدراسة تليها الفئة العمرية من (41- 45) سنة و كانت نسبتها (20%) . وتليها الفئة العمرية من (31 – 35) سنة نسبة (15%) تليها الفئة العمرية (26 – 30) سنة بنسبة 13.33 % و أخيرا جاءت الفئة العمرية 46 سنة فملفوق بنسبة (10 %). و يمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:



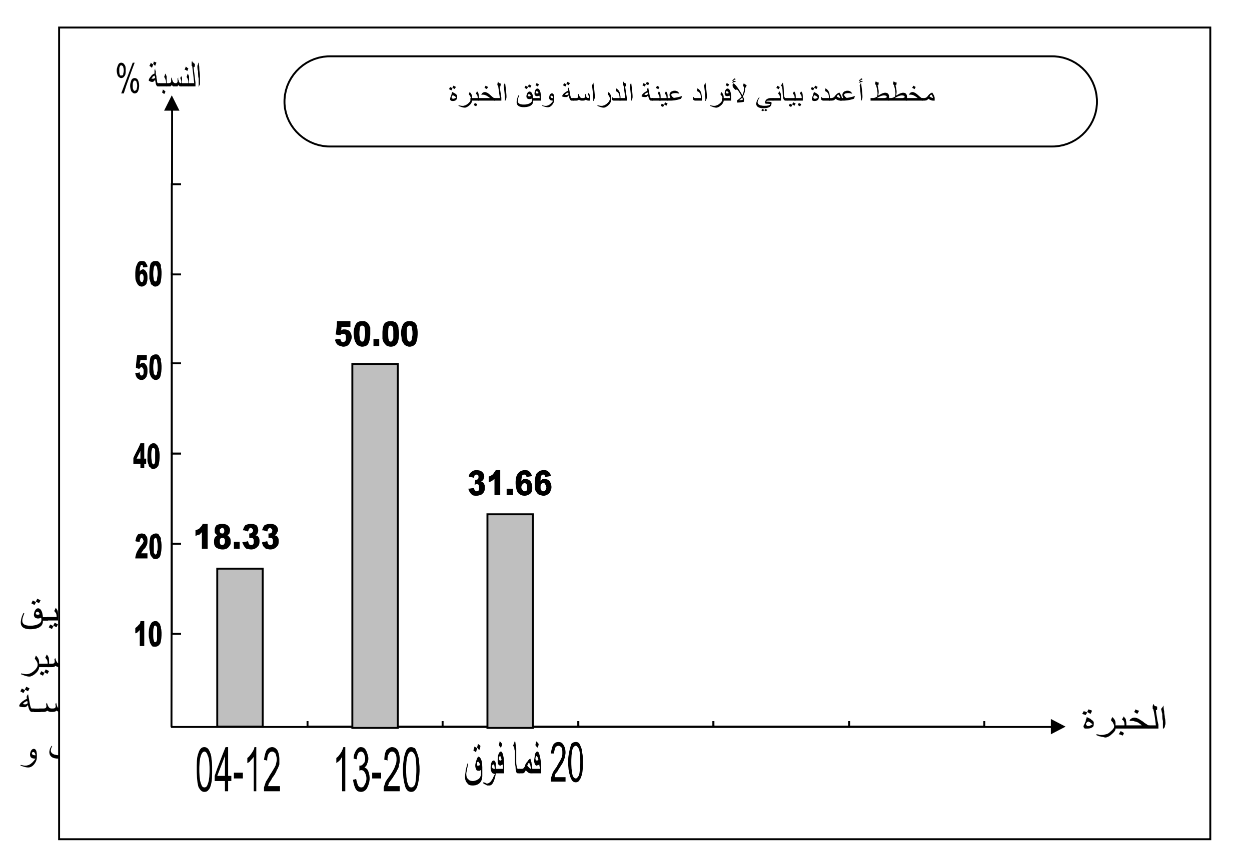
يوضح الجدول رقم (05) أفراد عينة الدراسة و فق المؤهل التعليمي حيث كانت أكبر نسبة للأفراد الحاصلين على الليسانس و كانت نسبتهم 43.33 % و هي نسبة عالية و تالي هذه النسبة الأفراد الحاصلون على مؤهل أو درجة مهندس بنسبة 33.33 % ثم تأتي فئة مؤهل الثانوي بنسبة 15 % و أخيرا جاب الأفراد الحاصلون على درجة ماجيستير بنسبة 8.33 % من أفراد العينة .

و يمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح بالشكل التالي :



13 – 20	30	50 %
20 – فما فوق	19	% 31.66
المجموع	60	% 100

يوضح الجدول رقم (06) أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة أو مدة الخدمة حيث كانت أكبر نسبة هي فئة من
(13–20) سنة 50 % أي تمثل نصف عدد العينة تليها فئة 20 سنة فما فوق بنسبة 31.66 % ، و أخيرا فئة (4.12) سنة خبرة بنسبة قدرة 18.33 % فقط من أفراد عينة الدراسة
و يمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:



1- لأنه يغلب عليه استعمال التحليلات التفسيرية بدلا من المعالجة الوصفية فقط .
2- المنهج الوصفي في البحث ليس مجرد وصف لما هو ظاهر للعيان بل أنه يتضمن الكثير من التقصي و معرفة الأسباب و المسيات لما هو ظاهر للعين . (122)

7. أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم الأباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لبيانات دراسته كالتالي :

1- معامل الأرتباط بيرسون :

وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي ، بحيث للتعرف على دراجة تباث أدوات الدراسة ثم اعتماد طريقة التطبيق و أعادت التطبيق و هذا من توزيع الإستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية و أعادت تطبيقها بعد مدة زمنية قدرت بـ (15 يوم) بحيث سجلنا الدرجات ثم حسبنا معامل الارتباط بين درجات التطبيقية ، وفق القانون التالي :

$$ر = \frac{\text{ن مج}(أ.ب) - \text{مج}أ \,.\, (\text{مج ب})}{\sqrt{\left(\text{ن مج}أ^2 - (\text{مج}أ)^2\right)\left(\text{ن مج ب}^2 - (\text{مج ب})^2\right)}}$$

ر = معامل الارتباط
ن = عدد أفراد العينة
أ = درجات كل فرد في التطبيق الأول
ب = درجات كل فرد في التطبيق الثاني
مج = المجموع

8. صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق الدراسة بواسطة ما يلي:

- الصدق الظاهري :

عرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو أجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه.[123] و يعني ذلك أنه إا تمكنت إداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله أي لقياسه، فاءنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق ، شمول الاستمرار لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه .[124]

و يعد الصدق الظاهري أحد انواع صدق الاداة التي يعتمد عليها في القياس حيث انه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه و تفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة.[125]

و للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض أداة الدراسة في صورتها الاولية على مجموعة من المحكمين و بلغ عددهم (06) محكمين كما في الجدول ، و الذي يوضح أسماء المحكمين و وظائفهم ، و الذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم حول محتويات الإستبانة ، وقد تم أخد هذه الملاحظات و الاقتراحات بعين الاعتبارات بتوجيهات من المشرف على رسالة وذلك للوصول إلى الصورة النهائية للإستبانة .

9. النسبة المئوية و التكرارات :

لوصف أفراد الدراسة و للتحقق من أجاباتهم على عبارات الإستبانة .
وتحسب النسبة المئوية بالطريقة التالية :

$$\% = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

10. أدوات القياس المستخدمة :

في محاولة منا للتأكد من إثبات صحة الفرضيات أو نفيها و الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة ، إعتمدنا على تصميم إستبيان موجه للأفراد المقصودين بالدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الفرع الجهوي – سكيكدة ، و بعد اقتناعها بنجاحة هذه الأداة في الاستطلاع على المفحوصين و مدى ميولهم إلى استخدام أسلوب دون أخر في إدارة

الصراع ، و بعد إطلاعنا على ما ورد في الدراسات السابقة حول هذا الموضوع يمكننا من تصميم استبيان يتكون من 27 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد .

1. التنافس :

يتشكل هذا البعد من 9 عبارات تحمل الأرقام التالية :

2، 6، 9، 10، 11، 14، 21، 24، 25،

جدول رقم(07)عبارات محور التنافس .

الرقم	العبارات
2	أعالي في مطلبي و موفقي حتى أحصل ما أريد
6	أطلب من زملائي تقديم تنازلات و لكنهم يرفضون
9	أتمسك برأي لإرغام الأخرين على تقديم تنازلات
10	أتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة
11	أستخدم أحيانا نفودي للفوز بموقف فيه تنافس
14	أستخدم سلطتي لاتخاد القرار في مصلحتي
21	أدافع بحزم عن وجهة نظري في القضية المطروحة
24	ألجأ لاستخدام نفودي للفوز في أي صراع
25	أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة

2. التعاون :

يتشكل هذا البعد من 9 عبارات تحمل الأرقام التالية :

1 ، 4 ، 5 ، 12 ، 16 ، 19 ، 20 ، 23 ، 27 ،

جدول رقم (08) عبارات محور التعاون

الرقم	العبارات
1	أشجع فكرة أننا في قارب واحد
4	أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع
5	أشجع الأخرين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها
12	أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر الأخرين
16	أجمع بين خبرتي الوظيفية و خبرات الأخرين بهدف التوصل للقرارت الصحيحة

19	أشجع الأخرين على ابداء ارائهم و التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة
20	أستخدم أسلوب الأخد و العطاء للوصول إلى حل وسط
23	عادة ما أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات
27	أسعى لتحقيق التوازن بين الفوائد و الخسائر

3. التجنب :

يتشكل هذا البعد من 09 عبارات تحمل الأرقام التالية :

3 ، 7 ، 8 ، 13 ، 15 ، 17 ، 18 ، 22 ، 26 ،

جدول رقم (09) عبارات محور التجنب

الرقم	العبارات
3	أتجنب مشاعر الغضب و الإحباط الظاهرة على الأخرين
7	أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها
8	أتجنب مناقشة من يتعارضون معي في الأراء
13	أتجنب أي مواجهة مباشرة مع الأخرين
15	أحاول أن أتفادى أي إزعاج لنفسي
17	أتجنب إتخاد أي قرار قد يؤدي إلى الجدل
18	أتخد الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها
22	أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى
26	أحاول تفادى التصادم مع الأطراف الأخرى

جاء تصميم الإستبيان متدرجا على ثلاث مستويات أي سلم ثلاثي (غالبا، أحيانا، نادرا) بحيث :

أعطينا ل : (غالبا) ثلاث درجات ، كما أعطيت ل (أحيانا) درجتين ، وأعطيت درجة واحدة ل: (نادرا) .

وبالتالي فإن الدرجة الكلية العليا للإستبيان بلغت (81) درجة والدرجة الدنيا هي 27درجة

أما فيما يخص درجات المحاور المتعلقة بالتعاون ، التنافس ، التجنب فهي كما يلي :

- العبارات المتعلقة بالتنافس :

تشكيل من 09 عبارات ، الدرجة العليا هي (27) و الدرجة لدينا هي 9

- العبارات المتعلقة بالتعاون :

يتشكل من 09 عبارات الدرجة العليا هي (27) والدرجة لدينا هي 9

- العبارات المتعلقة بالتجنب : تشكيل من 09 عبارات الدرجة العليا هي (27) و الدرجة الدنيا هي 9

11. ثبات الاستبيان :

لقد تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة زمنية قدرت ب 15 يوم على عينة استطلاعية مؤلفة من 15 فرد ، بحيث بلغ ثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط "ببرسون " مابين التطبيق الأول والتطبيق الثاني الجدول التالي يوضح الحسابات

جدول (10) درجات التطبيقين .

أ	ب	أ2	ب2	أفي ب
70	70	4900	4900	4900
68	69	4624	4761	4692
72	71	5184	5041	5112
73	72	5329	5184	5256
67	68	4489	4624	4556
71	71	5041	5041	5041
70	70	4900	4900	4900
73	73	5329	5329	5329
69	66	4761	4356	4554
67	68	4489	4624	4556
73	72	5329	5184	5256
72	72	5184	5184	5184
71	70	5041	4900	4970
72	73	5184	5329	5256
71	71	5041	5041	5041
1059	1056	74825	74398	74603

من خلال استعراض النتائج بلغ معامل ثبات الاستبيان ر= 0.86 وهي قيمة مناسبة ومرضية .

وقد بلغ الصدق الذاتي: $\sqrt{0.86} = 0.92$ وهي قيمة تسمح لنا باعتماد هذا الاستبيان في هده الدراسة.

الفصل السادس: عرض نتائج البحث وتحليلها

1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات.
2. النتائج.
3. توصيات الباحث لحل المشكلة.
4. الخاتمة.
5. المراجع والملاحق.

1. عرض نتائج البحث وتحليلها :

سنحاول في هذا الفصل أن نعرض نتائج بحثنا مع التحليل و الإجابة على فرضيات الدراسة

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى و التي تنص على "يعتبر التعاون هو الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة؟"
- عرض استجابات العينة لبنود محور التعاون.

جدول رقم: 11 يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لبنود محور التعاون

الرقم	العبارات	غالبا		أحيانا		نادرا	
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
1	اشجع فكرة اننا جميع في قارب واحد	46	76.66	09	15.00	05	08.33
2	أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع.	45	75.00	13	21.66	02	03.33
3	أشجع الآخرين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	56	93.33	03	05.00	01	01.66
4	احاول تفهم مواقف ووجهات نظر الاخرين	49	81.66	09	15.00	02	03.33
5	أجمع بين خبرتي الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل للقرارات الصحيحة.	52	86.66	07	11.66	01	01.66
6	أشجع الآخرين على إبداء آرائهم والتعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة.	26	43.33	22	36.66	12	20.00
7	استخدم اسلوب الاخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط.	55	91.66	04	06.66	01	01.66
8	عادة ما اقترح ارضية مشتركة لحسم الخلافات.	58	96.66	02	03.33	00	00.00
9	أسعى لتحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر	43	71.66	14	23.33	03	05.00
المجموع		430	79.62	83	15.36	27	05.00

يتضح لنا من نتائج الجدول المدونة أعلاه أن أفراد الدراسة غالبا ما يستخدمون أسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغ متوسط استخدامهم لهذا الأسلوب ما قيمته (79.62% بالنسبة لكل العبارات، في حين بلغ (15.36%)بالنسبة لـ"أحيانا" و (05.00%) بالنسبة لـ" نادرا".وهذا يدل على أن أفرادا لدراسة يميلون لإستخدام أسلوب التعاون بدرجة كبيرة للتعامل مع الصراعات التنظيمية حيث:

- جاءت العبارة رقم(8) وهي:" عادة ما اقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات "في المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها حيث بلغت نسبتها(96.66%) و هذا يرجع ربما إلى الثقافة التنظيمية كون الأفراد أغلبهم من دوي الشهادات و بالتالي يميلون إلى حل مشاكلهم و

الصـراعات التـي تـواجههم بشـكل مشـترك فـي حـين بلغـت النسـبة(03.33%) بالنسـبة لأحيانـا(00.00%) و هـذا يـدل علـى أن أفـراد الدراسـة فـي حـالات نـادرةفقط لا يميلـون لاستخدامها.

- جاءت العبارة (3) وهي "أشجع الآخرين على محاولـة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء فـي حلهـا" بنسـبة (93.66%) بالنسـبة لــ "غالبـا" و (05.00%) بالنسـبة ل "أحيانـا" و (01.66%) بالنسـبة ل "نـاذرا"، وهـذا يـدل علـى ان الأعضـاء المشـاركة فـي عمليـة إدارة الصراع التنظيمي تسعى لحل مشاكلها عن طريق التحاور التفاهم بشكل سلمي .

- جاءت العبارة (7) وهي " أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط" بنسبة (91.66%) بالنسـبة ل "غالبـا" ،(06.66%) بالنسـبة ل " أحيانـا" و(01.66%)بالنسـبة ل " نادرا" وهذا يدل على الأطراف الفاعلة في إدارة السلوك التنظيمي بمؤسسـة سونلغاز وتسعى إلى الحوار كمتـا أنهـا تـدرك بشكل جيد أهميـة سماع الطرف الآخر و ضـرورة التبـادل فيمـا يخص وجهات النظر حول المسائل الشائكة.

- جاءت العبارة(5) وهـي: "أجمـع بـين خبرتـي الوظيفيـة و خبـرات الآخرين بهدف التوصل للقرارات الصحيحة" بنسبة(86.66%) بالنسبة ل "غالبا" و(11.66%) بالنسبة ل "أحيانـا" و(01.66%) بالنسـبة ل "نـاذرا"، وهـذا يـدل علـى أن الأطـراف الفاعلـة فـي إدارة الصـراع التنظيمي المدرك اهمية الخبرة العلمية و المهنية، بحيث لما تتوافق الآراء مع الخبرات المهنية يحصل التوافق وبالتالي الوصول إلى الحلول الصحيحة و المناسبة.

- جـاءت العبـارة(4) وهـي:" أحـاول تفهـم مواقـف ووجهـات نظـر الآخـرين" بنسـبة(81.66%)بالنسبة ل "غالبا"و(15.00%)بالنسبة ل "احيانـا"و (03.33%)بالنسبة ل "نـاذرا"، وهـذ معنـاه ان هنـاك ميل للأعضـاء المعنيـة بـإدارة الصـراع إلـى تبـادل المعلومـات والأفكـار بغـرض إثـراء المناقشـة و احتـرام آراء الغيـر و الخـروج بقـرار جمـاعي تتفـق عليـه جميـع الأطراف .

- جاءت العبارة (1) وهي "أشجع فكرة أننا جميعا في قارب واحد" بنسبة (76.66%)بالنسبة ل "غالبا" و(15.00%) بالنسبة ل "أحيانا" و(08.33بالنسبة ل "نـاذرا" ، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون أن الثقافة التنظيمية السائدة في سونلغاز بأنها أول من يستقبل الوافدين و آخر من يودعهم فالعاملون يشعرون أنهم في عمل واحد و بالتالي يكون التوافق بين الجميع .

- جاءت العبارة (2) وهي : "أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع" بنسبة (75.00%) بالنسبة ل "غالبا"و(21.33%) بالنسبة ل "أحيانـا" و(03.33%) بالنسبة ل "ناذرا"، و يعزو الباحث هذه النتيجـة إلـى كثـرة أعبـاء العمل و خطورتـه التـى تحتم على العاملين التعاون لتسيير العمل، كون أسلوب التعاون أفضل الطرق لإنجاز العمل.

- جاءت العبارة (9) وهي: "أسعى لتحقيق التوازن بينة الفوائد و الخسائر" بنسبة(71.66%) بالنسبة ل "غالبا" و(23.33%) بالنسبة ل "أحيانا"و(05.00%) بالنسبة ل "ناذرا"، وتدل هده النتيجة على أن الأعضاء المشاركة في عملية لإدارة الصـراع التنظيمي لـه قناعـة فيمـا يخص التوازن والتكيف بين ما يفسره الفرد وما يكتسبه، أي السعي دائمـا إلـى التقليل مـن تكـاليف و خسائر الصراع و محاولة التوازن و التكيف.

- جـاءت العبـارة جـاءت العبـارة (8) وهـي: "أشـجع الآخـرين علـى إبـداء آرائهـم والتعبيـر عـن مشاعرهم بصراحة تامة" بنسبة 43.33 % بالنسبة لغالبا و 36.66 % بالنسبة لأحيانـا، و 20 % بالنسبة لنادرا.

يتضـح لنـا أن الاسـتجابات متقاربـة مـا بـين غالبـا وأحيانـا ونـادرا، بحيـث أن الأعضـاء المشاركة في إدارة الصراع قد تميل أحيانا للتخلي عن تشجيع الآخرين كونـه تـدخل فـي الآراء الخاصة والمشاعر المحسوبة على الآخرين، غير أنهم في بعض الحـالات يـدركون (الأطـراف الفاعلة في الصراع) أهمية التكامل في دعم إدارة الصـراع وتشـجيع الآخـرين علـى إبـداء آراء تقود إلى حل جماعي للمشكلة.

- عرض نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على "يعتبر التنافس هو الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة".

- عرض استجابات العينة لبنود محور التنافس.

جدول رقم (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لنود محور التنافس:

الرقم	العبارات	غالبا		أحيانا		نادرا	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	أغالي في مطلبي وموقفي حتى أحصل على ما أريد.	32	53.33	24	40.00	04	06.66
2	أطلب من زملائي تقديم تنازلات لكنهم يرفضون.	06	10.00	34	56.66	20	33.33
3	أتمسك برأيي لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات	21	35.00	28	46.66	11	18.33
4	أتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها مكسب أو خسارة عملية.	51	85.00	08	13.33	01	01.66
5	أستخدم أحيانا نفوذي للفوز بموقف فيه تنافس.	06	10.00	14	23.33	40	66.66
6	أستخدم سلطتي لاتخاذ القرار في مصلحتي.	23	38.33	20	33.33	17	28.33
7	أدافع بحزم عن وجهة نظري في القضية المطروحة.	33	55.00	12	20.00	15	25.00
8	ألجأ لاستخدام نفوذي للفوز في أي صرا.	21	35.00	05	08.33	34	56.66
9	أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة.	36	60.00	14	23.33	10	16.66
المجموع		229	42.40	159	29.44	152	28.14

- يتضح لنا من نتائج الجدول المدونة أعلاه أن أفراد الدراسة أحيانا ما يستخدمون أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونالغاز حيث بلغ متوسط استخدامهم لهذا الأسلوب 42.40 % بالنسبة لغالبا، 29.44 بالنسبة لأحيانا، 28.14 % بالنسبة" لنادرا".
- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة" بنسبة 85 % بالنسبة لغالبا و13.33 % بالنسبة لأحيانا و01.66 % بالنسبة لنادرا، توضح لنا هذه النتيجة على فكرة التعامل مع الصراع على أنه عملية كسب أو خسارة وهذا يتطلب الحذر عند معالجة مواضيع الصراع في هذه المواقف.
- جاءت العبارة رقم (9) وهي: " أستخدم قوة الإقناع بقوة بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة " بنسبة 60 % بالنسبة لغالبا، 23.33 % بالنسبية لأحيانا و13.66 % بالنسبة لنادرا. تؤكد هذه النتيجة أن أطراف إدارة الصراع لديهم ميل لاستخدام قوة الإقناع من أجل الفوز بالصراع، وهذه السمة يتمتع بها الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا وكل الذين لديهم القدرة للتأثير على الآخرين.
- جاءت العبارة(7) وهي " ادافع بحزم عن وجهة نظري في القضية المطروحة" بتسبة55.00% بالنسبة ل غالبا ،و 20.00% بالنسبة ل أحيانا و 25.00 % بالنسبة ل نادرا ، تبين هذه التنيجة و تترجم تمسك كل طرف من الأطراف المتعاملة مع إدارة الصراع التنظيمي برأيه الخاص، وتؤكد بضرورة احترام الرأي الشخصي في المنتاقشات الجماعية و الاهتمام بالرأي الآخر خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمصلحة العامة للشركة .
-جاءت العبارة رقم(1) وهي" أغالي في مطلبي وموقفي حتى أحصل على ما أريد " بنسبة 53.33% بانسبة ل غالبا ، و40.00 % بالنسبة ل أحيانا ن و06.66% بالنسبة ل نادرا.تبين لنل هذه النتيجة أن الأطراف المشاركة في حل الصراع تضع هذا الجانب في دائرة الاهتمام فالمغالاة أصبحت من الوسائل المستعملة لتحقيق الأهداف الخاصة و كذا الحصول على بعض المطالب، ولا يستعمل هذا الأسلوب بشكل دائم ففي بعض الأحيان لا يستعمل.
- جاءت العبارة رقم(3)و(8) وهما على التوالي " أتمسك برأي لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات" بنسبة35.00%بالنسبة ل غالبا و46.66% بالنسبة ل أحيانا ،18.33% بالنسبة ل نادرا، و" ألجا لاستخدام نفوذي للفوز في أي صراع"بنسبة 35.00% ل غالبا و،08.66% بالنسبة ل أحانا، و56.66 بالنسبة ل نادرا، تبين النتيجتين أنه أحيانا ما يميل أطراف الصراع إلى استخدام كون التزمت و التمسك بالرأي لا يرضي الآخرين، كما انه نادرا ما يستخدم أطراف الصراع سلوك استخدام النفوذ لتحقيق الأهداف و المآرب الخاصة فنصف الأفراد هنا تقريبا يرفضون هجا الأسلوب و هذا من أجل المحافظة على الشركة.
- جاءت العبارتين(2).(5) و هما على التوالي " أطلب من زملائي تقديم تنازلات و لكنهم يرفضون"بنسبة10.00% بالنسبة ل غالبا ، 56.66% بالنسبة ل أحيانا و 33.33 % بالنسبة ل نادرا. و" أستخدم أحيانا نفوذي للفوز بموقف فيه تنافس" بنسبة 10.00%بالنسبة ل غالبا ،23.33 % بالنسبة ل أحيانا ، 66.66 % بالنسبة ل نادرا، تؤكد نتيجة هذه العبارة على أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع لا تميل بشكل كبير إلى تقديم تنازلات كما أن معظم الأطراف الفاعلة تحاول تجنب استخدام النفوذ كوسيلة للتأثير على الآخرين ألا في بعض الحالات عندما يكون التنافس شديد بحيث يلجأ كل طرف إلى استخدام النفوذ كإحدى أدوات الضغط على الطرف الآخر وهذا كله يؤثر على طبيعة النقاش والمحاورة أثناء معالجة مواضيع الصراع.

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على" يعتبر التجنب هو الأسلوب السائد المستخدم لإدارة الصراع داخل المنظمة؟"

-عرض استجابات العينة لبنود محور التجنب

جدول رقم 13 يوضح التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة لبنود محور التجنب.

		غالبا		أحيانا		نادرا	
الرقم	العبارات	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %
1	أتجنب مشاعر الغضب والاحباط الظاهرة على الآخرين	48	80.00	7	11.66	5	08.33
2	أحاول تخفيض حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	22	36.66	19	31.66	19	31.66
3	أتجنب مناقشة من يتعارضون معي في الآراء	49	81.66	6	10.00	5	08.33
4	أحاول عدم إظهار خلافي مع الآخرين	42	70.00	13	21.66	5	08.00
5	أحاول أن أتفادى أي إزعاج لنفسي	54	90.00	6	10.00	00	00.00
6	أتجنب اتخاذ أي قرار قد يؤدي إلى الجدل	52	86.66	5	08.33	3	05.00
7	أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها	37	61.66	20	33.33	3	05.00
8	أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى	33	55.00	14	23.33	13	21.66
9	أحول تفادي التصادم مع الأطراف لأخرى	47	78.33	12	20.00	1	01.66
المجموع		384	71.10	102	18.88	54	10.00

يتضح لنا من نتائج الجدول المدونة أعلاه أن أفراد الدراسة أحيانا ما يستخدمون أسلو التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، بحيث بلغ متوسط استخدامهم لهذا الأسلوب ما قيمته: 71.10 % بالنسبة لكل العبارات، في حين بلغ 18.88 % بالنسبة لأحيانا، و10 % بالنسبة لناذرا، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة يميلون أيضا لاستخدام أسلوب التجنب بدرجة مقبولة ، كبيرة نوعا ما وهذا بعد أسلوب التعاون حيث:

- جاءت العبارة رقم (5) وهي:" أحاول أن أتفادى أي إزعاج لنفسي" بنسبة 90 % بالنسبة لغالبا، و10 % بالنسبة لأحيانا، و0 % بالنسبة لنادرا. وهذا يدل على أن الأفراد لا يرغبون بالدخول في صراعات مع الآخرين تؤدي إلى إضاعة وقت العمل فيما لا ينفع خصوصا أن الاختلاف في الوسائل غير المهمة.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي "أتجنب اتخاذ أي قرار قد يؤدي إلى الجدل" بنسبة 86.66 % بالنسبة لغالبا، و8.33 % بالنسبة لأحيانا، و5 % بالنسبة لنادرا. تؤكد هذه النتيجة وتوضح مدى ميل الأطراف المشاركة في معالجة مواضيع الصراع إلى فكرة عدم الخوض في أمور قد تؤدي إلى الجدال والنقاش الحاد وبالتالي اتخاذ القرارات يجب أن يكون في صالح الجميع.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي" أتجنب مشاعر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين" بنسبة 80.00 % بالنسبة لغالبا، و 11.66 % بالنسبة لأحيانا، و08.33 % بالنسبة لنادرا.

وهذا يدل ويبين أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع لا تظهر حالات الغضب والصراع أثناء معالجة مواضيع الصراع وبالتالي تلافي كل ما يؤدي إلى إثارة الآخرين والضغط عليهم.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "أتجنب مناقشة من يتعارضون معي في الآراء" بنسبة 81.66 % بالنسبة لغالبا، و 10.00 % بالنسبة لأحيانا، و08.33 % بالنسبة لنادرا.

وهذا يدل على أن الأفراد يتجنبون إضاعة الوقت في مناقشات فارغة مع أفراد يتعارضون معهم فكريا ليس إلا وبالتالي فهم يميلون إلى أساليب الحوار والنقاش البناء الذي يسمح لبلورة جميع الأفكار من خلال النقاش والوصول إلى حل إيجابي للجميع.

- العبارة رقم (9) وهي: "أحاول تفادي التصادم مع الأطرافالأخرى" بنسبة 78.33 % بالنسبة لغالبا، و 20.00 % بالنسبة لأحيانا، و01.66 % بالنسبة لنادرا.

يتضح من هذه النتيجة أن جل الأفراد يتجنبون التصادم مع الآخرين بشأن أي موضوع بغية تجنب المشاكل الناتجة عن هذا التصادم، وبالتالي لا تتفاقم المشاكل ولا تظهر نقاط أخرى للخلاف.

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "أحاول عدم إظهار خلافي مع الآخرين" بنسبة 70.00 % بالنسبة لغالبا، و %21.00 بالنسبة لأحيانا، و08.33 % بالنسبة لنادرا.

يتضح من هذه النتيجة أن الأفراد يحاولون إخفاء الخلاف مع الأعضاء الآخرين أثناء معالجة موضوع الصراع، الخلاف الشخصي عندما يطفو إلى السطح يحد يزيد من حدة الصراع.

- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها" بنسبة 61.66 % بالنسبة لغالبا، و 33.33 % بالنسبة لأحيانا، و05.00 % بالنسبة لنادرا.

يتضح لنا من هذه النتيجة أن الأفراد يحاولون بقدر كبير من الجهد الوصول إلى أنجع الطرق والسبل للحد ن الخلافات التي لا معنى لها، فطبيعة العمل هنا تستدعي اتخاذ إجراءات دقيقة من أجل أداء المهام بشكل منظم.

- جاءت العبارة رقم (8) وهي :"أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى" بنسبة 55.00 % بالنسبة لغالبا، و 23.33 % بالنسبة لأحيانا، و21.66 % بالنسبة لنادرا.

تبين هذه النتيجة ميل الأعضاء المعنية بإدارة الصراع إلى أسلوب النقاش المفتوح والجاد على نقاط الخلاف، والهدف من كل هذا هو الوصول إلى حل شامل لا يستثني جانب من جوانب المشكلة المطروحة للنقاش.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها" بنسبة 36.66 % بالنسبة لغالبا، و 31.66 % بالنسبة لأحيانا، و31.66 % بالنسبة لنادرا.

الشيء الملاحظ هو التقارب ما بين النسب الثلاث معناه أن الأفراد قد يستعملون وقد لا يستعملون هذا الأسلوب

بشكل بسيط جدا، تؤكد هذه النتيجة على أن جل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي تلجأ إلى هذا

السلوك بغية التخفيف من حدة الصراع وهذا يدل على التجاهل الكلي للمشكل، فقد كون هناك أساليب أخرى للتخفيف من حدة الصراع كالإرضاء مثلا.

من خلال ما تم عرضه سابقا نستطيع أن نضع الجدول التالين الذي يمثل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (14) يوضح ترتيب أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

أساليب التعامل مع الصراع	غالبا		أحيانا		نادرا	
	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %
التعاون	430	79.62	83	15.36	27	05.00
التجنب	384	71.10	102	18.88	54	10.00
التنافس	229	42.40	159	29.44	152	28.14

- يتضح من الجدول المدون أعلاه أن أفراد الدراسة يرون بأن هنالك" أحيانا" استخداما لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي كما يتضح من الجدول بان استخدام أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-سكيكدة هو الأكثر استخداما حيث بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على ان أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استعمالا في التعامل مع الصراع التنظيمي ما قيمته (79.62 %) يليه في ذلك أسلوب التجنب بنسبة (71.10%) كما كشفت الدراسة على أن أسلوب التنافس هو الأقل استخداما حيث بلغت نسبة استخدامه ما قيمته: (42.40 %).

- من كل ما سبق نستنتج ما يلي:

- تحقق الفرضية الأولى والفرضية الثالثة فأسلوبي التعاون والتجنب هما الأكثر سيادة أي أكثر استعمالا كما نلاحظ عدم تحقق الفرضية الثانية وهي التي تخص أسلوب التنافس كونه الأقل استخداما، من طرف أفراد العينة.
- تحقق الفرضية العامة بشكل مقبول فأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي متعددة.

وتتفق دراستنا هذه مع دراسة (الرويلي) في أن أكثر أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون ثم أسلوب التجنب فالتنافس، كما تتفق مع دراسة (زايد) التي توصلت إلى أن أفضل أساليب التعامل هي التعاون فالتجنب فالتنافس، وتختلف مع دراسة (السويلم) التي أظهرت أن أكثر الأساليب استخداما هي التنافس ثم التجنب ثم التعاون. فالملاحظ هنا هو أن نتائج (السويلم) جاءت معاكسة لنتائج دراستنا الحالية ويرجع السبب إلى أن دراستنا الحالية تم تطبيقها على مجتمع دراسة بمتجانس إلى حد ما ويخضع لنظام واحد، لكن أغلب الدراسات أكدت على أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من بين كل أساليب إدارة الصراع.

2. النتائج:

من خلال كبل ما تم عرضه سابقا يمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد الدراسة في مؤسسة سونلغاز هي على النحو التالي:

- محدودية لموارد – عدم تحديد الصلاحيات – عدم تحديد المسؤوليات – تعارض الأهداف

- إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز جاءت بالترتيب التالي: التعاون، التجنب، التنافس، فأسلوب التعاون هو الأكثر استخداما.

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي الأساليب الثلاثة وهي: التعاون، التجانب والتنافس، ويتراوح تطبيق هذه الأساليب ما بين غالبا وأحيانا وعند التحليل الكمي للعبارات المدرجة جاءت العبارة "عادة ما أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات" بنسبة (96.66 %) وهذا يدل على أن أفراد العينة يفضلون أسلوب التعاون لمعالجة جل مواضيع الصراع.

- كما توصلنا إلى الظروف التي تكون فيها هذه الأساليب (التعاون، التنافس، التجنب) أكثر ملاءمة لإدراة الصراع وهي:

* مبررات وظروف استخدام التعاون:

- في المسائل المعقدة التي تحتاج إلى تعاون.
- في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل.
- عندما يكون طرفا الصراع بنفس القدر من القوة.
- عندما يكون الموضوع جوهريا ولا أحد لديه الاستعداد للتنازل عنه.
- للتخلص من المشاعر السلبية التي نشأت من الصراع.

* مبررات وظروف استخدام أسلوب التجنب:

- في القضايا التي ليست ذات أهمية بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.
- عندما يدرك أحد طرفي الصراع أنه لا يستطيع تحقيق أهدافه أو دخل في صراع مع الطرف الآخر.
- عندما تكون تكلفة الصراع تفوق العوائد المحصلة من كسب الصراع.
- عندما يكون تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أهم من اتخاذ قرار فوري ومتسرع في موضوع الصراع.

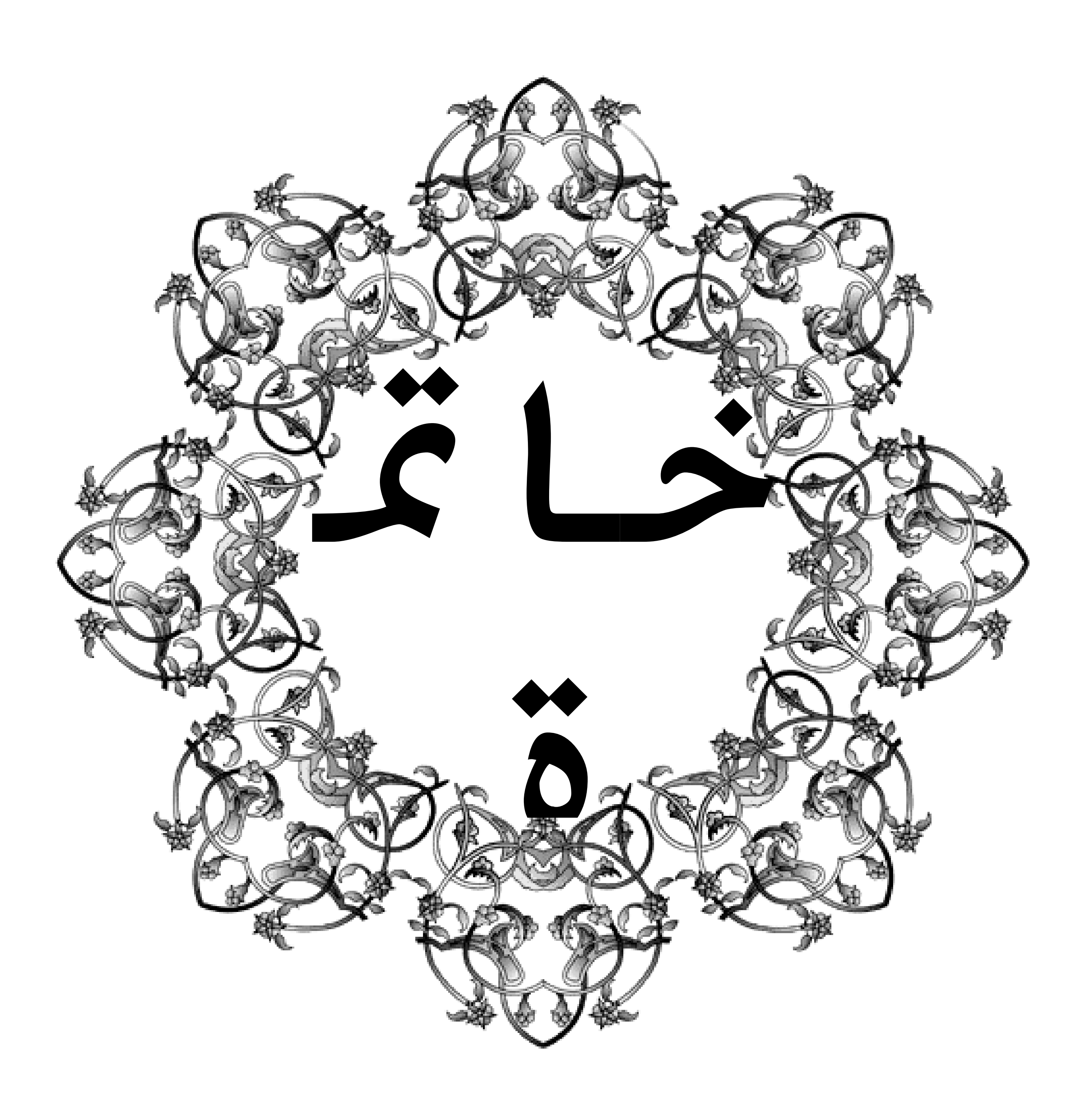
* مبررات وظروف استخدام أسلوب التنافس:

- عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين أطراف الصراع مما يجعل التوصل لحل يري الطرفين أمر مستحيلا.
- في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.
- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع.
- تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل.
- تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي ترسمها الإدارة العليا.

3. توصيات الباحث لحل المشكلة:

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة وبعد الإجابة على تساؤلات البحث أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

1. أهمية زيادة الوعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بظاهرة الصراع التنظيمي وذلك عن طريق إدراج دورات عن هذه الظاهرة، ويكون ذلك عن طريق التنسيق مع الجهات المختصة بالتدريب كالمعاهد بغية التعامل مع هذا الموضوع بعقلانية وزيادة الفعالية التنظيمية.
2. التأكيد على ضرورة تدعيم نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والعمل على أن تتدخل الإدارة عندما يحدث الصراع ويكون عاليا وذلك بغية تخفيضه للمستوى المرغوب.
3. العدالة في توزيع الموارد وذلك بإحالة توزيع الموارد للمصلحة المختصة.
4. العدالة في توزيع الانتدابات والدورات الخاصة بالتطوير الإداري.
5. أن يتضمن التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (شعبة التنظيم – قسم الهياكل التنظيمية) حتى تتضح صلاحيات العاملين في كل إدارة.
6. محاولة التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع التنظيمي خاصة عدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق.
7. التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف وبالتالي الحد من تداخل المسؤوليات بين الموظفين مما يساعد في التقليل من ظهور الصراع.
8. تعزيز أسلوب التعاون كونه يساهم في لم الشمل وتخصيص وسائل شكر لأفضل الإدارات والمصالح المتعاونة والاهتمام بأسلوب التجنب وتشجيع استخدامه خاصة في المسائل غير المهمة وذلك للمحافظة على الوقت وعدم إهداره فيما لا ينفع.
9. أقترح إجراء دراسة مقارنة للصراع التنظيمي بين الاستشاريين والتنفيذيين في المؤسسات الصناعية.



خاتمة

يعيش العالم مجموعة من التغيرات على مختلف المستويات، يحدث ذلك على مستوى الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وداخل الجماعات وبينها وداخل التنظيمات بين الأفراد والجماعات. وعلى مستوى المجتمعات والأمم والحضارات، إن سرعة التغيرات وارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع أدوا إلى حق التعبير عن الاختلاف والخلاف، وهو ما ساعد على بروز الصراعات التنظيمية بصورة لم يسبق لها مثيل، كل ذلك دفعنا لدراسة هذه الصراعات ومحاولة معرفة انعكاساتها على التنظيمات وطرق التعامل معها، لكن لا يمكننا بأي حال من الأحوال فهم الصراع التنظيمي إلى داخل سياقه المتكامل بما في ذلك المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم، وخصائص علاقات القوة داخل المؤسسة وأهداف وإحباطات الأفراد والجماعات. فالاقتصاد والعلاقة بين العمال والمسؤولين ليست هي الأسباب الوحيدة للصراع، بل إن للعوامل الثقافية والاجتماعية، والنفسية أهمية بالغة لا يستهان بها في هذا المجال، فلقد حاولت دراستنا التعرف على مختلف الأساليب التي تستعملها الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية وخلصنا إلى تحديد الأسلوب الأكثر استعمالا فوجدنا أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استعمالا يليه في ذلك أسلوب التجنب فالتنافس.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري – قسنطينة
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

استـــــــــــبانة

أخي العامل، أختي العاملة
ل يخفى عليكم أن وجود الصراعات في العمل، شيء طبيعي، ولذلك تبذل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الفرع الجهوي سكيكدة جهودا للاستفادة الإيجابية من هذه الصراعات في صالح العمل، لأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان **"الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المؤسسة الصناعية الجزائرية"**. ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح فأنت أفضل من يجيب على أسئلة هذه الاستبانة وسوف تحظى إجابتك بسرية تامة لأنها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة محاور الاستبانة بوضع علامة ($\boldsymbol{P}$) أمام كل عبارة تراها مناسبة.

وشكرا الباحث

- ملاحظة:
يرجى منكم ملء هذه البيانات:

- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماجيستير ☐
- العمـــــــــــر: ☐
- مدة الخدمة بالمؤسسة: ☐

المحور: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:
ما هو الأسلوب الذي يتم التعامل مع الصراع به في مجال العمل لديكم؟ الرجاء وضع إشارة ($\boldsymbol{P}$) في الخانة التي تعبر عن رأيك

الرقم	العبارات	غالبا	أحيانا	أبدا
1	أشجع فكرة أننا جميعا في قارب واحد			
2	أغالي في مطلبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد			
3	أتجنب مشاعر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين			
4	لأسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع			
5	أشجع الآخرين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها			
6	أطلب من زملائي تقديم تنازلات و لكنهم يرفضون			
7	أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها			
8	أتجنب مناقشة من يتعارضون معي في الآراء			
9	أتمسك برأي لإرغام الآخرين على تقديم تنازلان			
10	أتعامل مع مواضيع الخلاف على انها عملية مكسب أو خسارة			

11	أستخدم أحيانا نفوذي للفوز بموقف فيه تنافس				
12	أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر الآخرين				
13	اتجنب أي مواجهة مباشرة مع الآخرين				
14	أستخدم سلطتي لاتخاذ القرار في مصلحتي				
15	أحاول أن أتفادى أي إزعاج لنفسي				
16	أجمع بين خبرتي الوظيفية و خبرات الآخرين بهدف التوصل للقرارات الصحيحة				
17	أتجنب اتخاذ أي قرار قد يؤدي إلى الجدل				
18	أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب التراعات التي ل فائدة منها				
19	أشجع الآخرين على إبداء آرائهم و التعبير عم مشاعره بصراحة تامة				
20	أستخدم أسلوب الحل والعطاء للوصول إلى حل وسط				
21	أدافع بحزم عن وجهة نظري في القضية المطروحة				
22	أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى				
23	عادة ما أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات				
24	ألجأ لاستخدام نفوذي للفوز في أي صراع				
25	أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة.				
26	أحاول نفادي التصادم مع الأطراف الأخرى				
27	أسعى لتحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر.				